
BACHELORARBEIT

Herr
Carl Sostmann

**Change Prozesse in der Unterneh-
menskommunikation unter Be-
rücksichtigung von Megatrends**

**Wie Megatrends die interne und
externe Kommunikationsstruktur
von Unternehmen nachhaltig ver-
ändern**

2017

BACHELORARBEIT

Change Prozesse in der Unternehmenskommunikation unter Berücksichtigung von Megatrends

Wie Megatrends die interne und externe Kommunikationsstruktur von Unternehmen nachhaltig verändern

Autor:
Herr Carl Sostmann

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM14wT1-B

Erstprüfer:
Herr Prof. Heinrich Wiedemann

Zweitprüfer:
Herr Torsten Eble

Einreichung:
Melsungen, 06.06.2017

BACHELOR THESIS

**Change processes in corporate
communications in consideration
of megatrends**

**How megatrends change the struc-
ture of internal and external com-
munications in companies deeply**

author:

Mr. Carl Sostmann

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM14wT1-B

first examiner:

Mr. Prof. Heinrich Wiedemann

second examiner:

Mr. Torsten Eble

submission:

Melsungen, 6th June 2017

Bibliografische Angaben

Sostmann, Carl:

Change Prozesse in der Unternehmenskommunikation unter Berücksichtigung von Megatrends - Wie Megatrends die interne und externe Kommunikationsstruktur von Unternehmen nachhaltig verändern

Change processes in corporate communications in consideration of megatrends - How megatrends change the structure of internal and external communications in companies deeply

54 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2017

Abstract

Die vorliegende Bachelorthesis untersucht, inwieweit aktuelle Megatrends die Handlungsspielräume und Strukturen von Unternehmenskommunikationsabteilungen verändern. Unter Berücksichtigung eines zusammengetragenen Forschungsstands zum Thema klassische Unternehmenskommunikation wird aufgezeigt, welche Anpassungen geschehen müssen, um aktuellen disruptiven Veränderungen gerecht zu werden. Hierbei werden sowohl arbeitsstrukturelle Veränderungen untersucht, als auch organisationsstrukturelle Möglichkeiten aufgezeigt. Anhand eigener Nachforschungen beleuchtet der Verfasser mögliche Lösungsansätze. Mittels einer empirischen Untersuchung, in welcher Kommunikationsexperten zu deren Expertise befragt werden, erhält der Verfasser eine qualitative Stichprobe und gelangt somit zu den nötigen Erkenntnissen, welche die Beantwortung der Forschungsfrage erlauben. „Corporate Newsrooms“ dienen demnach als geeignete Organisationsform in der Unternehmenskommunikation. Dieses Organisationskonzept sieht zum einen die Verschmelzung der internen und externen Kommunikationsstruktur vor, als auch die perspektivische Zusammenlegung der Unternehmens- und Marketingkommunikation und bietet darüber hinaus die Möglichkeit, einen effektiveren Nutzen aus den vorherrschenden Megatrends zu ziehen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung und Forschungsfrage	1
1.2 Methodischer Aufbau und Vorgehensweise	2
2 Klassische Unternehmenskommunikation - Wissenschaftlicher Forschungsstand	4
2.1 Theoretische Grundlagen und Definition	4
2.2 Funktionen und Ziele.....	6
2.3 Relevanz für den Unternehmenserfolg	7
2.4 Integrierte Kommunikation im Überblick	10
2.5 Interne Kommunikation	12
2.5.1 Relevanz und Zieldimensionen der internen Kommunikation ...	16
2.5.2 Instrumente der internen Kommunikation.....	19
2.6 Externe Kommunikation	23
2.6.1 Abgrenzung: Marktkommunikation – Public Relations.....	25
2.6.2 Stakeholder Ansatz und Instrumente der Public Relations	26
3 Untersuchungsgegenstand: Megatrends in der Unternehmenskommunikation	30
3.1 Definition und Herleitung: Megatrends	30
3.2 Bedeutende Megatrends der Unternehmenskommunikation	31
3.2.1 Digitalisierung	32
3.2.2 Globalisierung	33
3.2.3 Individualisierung	34
3.3 Einfluss der Megatrends auf die Unternehmenskommunikation	34
3.3.1 Social Media	34
3.3.2 Corporate Storytelling	36
3.3.3 Big Data	37
3.4 Der „Corporate Newsroom“ als Chance	38
4 Empirische Untersuchung: Befragung von Kommunikationsexperten	40
4.1 Zielgruppe	40

4.2	Empirische Methodik und Leitfaden	41
4.3	Transkription und Datenauswertung.....	42
4.3.1	Kategorie 1: Allgemeine Auswirkungen der Megatrends	43
4.3.2	Kategorie 2: Chancen und Risiken von Social Media	44
4.3.3	Kategorie 3: Emotionalere und persönlichere Kommunikation ..	46
4.3.4	Kategorie 4: Big Data	47
4.3.5	Kategorie 5: Veränderung der Kommunikationsstruktur	49
5	Fazit und Forschungsausblick	52
5.1	Beantwortung der Forschungsfrage	52
5.2	Fazit	53
	Literaturverzeichnis	XI
	Anlagen.....	XVII
	Eigenständigkeitserklärung	XVIII

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa, annähernd
d.h.	das heißt
ebd.	ebenda
et al.	et alii, et alia, et alteri
etc.	et cetera
f./ ff.	folgend/ folgende
ggf.	gegebenenfalls
Hg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
S.	Seite
s.	siehe
sog.	sogenannt
u.a.	unter anderem
u.v.m.	und vieles mehr
UK	Unternehmenskommunikation
Vgl.	vergleiche
Z.	Zeile
z.B.	zum Beispiel

Um ein flüssigeres Lesen der vorliegenden Arbeit zu ermöglichen, wurde für alle Bezeichnungen von Personen und Personengruppen die männliche Form verwendet. Aus diesem Grund soll betont werden, dass bei allgemeinen Personenbezügen ausdrücklich beide Geschlechter gemeint sind.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Funktionen der Kommunikationspolitik nach Bruhn.....	7
Abbildung 2: Integrierte Kommunikation nach Köhler	10
Abbildung 3: Entwicklung der internen Kommunikation	15
Abbildung 4: Praxisfeld interne Kommunikation.....	18
Abbildung 5: Unternehmenskommunikation und ihre Teilbereiche	25
Abbildung 6: Multiplikatoren, Instrumente und Zielgruppen	27
Abbildung 7: Die Top-Megatrends der Unternehmenskommunikation	32

1 Einleitung

Im Laufe der letzten Jahrzehnte hat die Unternehmenskommunikation verschiedene Entwicklungsepochen durchlaufen. Von der ursprünglichen, unsystematischen Ad-hoc-Kommunikation ist nur noch wenig zu spüren, vielmehr laufen die Kommunikationsprozesse in der heutigen Zeit integriert, strategisch und interaktiv ab.¹ Um diese Kommunikationsprozesse auch in Zukunft auf einem hohen Niveau zu halten, befasst sich die vorliegende Bachelorthesis mit dem strukturellen Wandel der Unternehmenskommunikation. Die derzeit parallel ablaufenden Megatrends nehmen enormen Einfluss auf das Kommunikationswesen und dessen Organisationsstrukturen, sodass sich der Verfasser zur Aufgabe gemacht hat, jenen Wandel durch eigenständige Nachforschungen näher zu untersuchen, markante Auswirkungen aufzuzeigen und mögliche Lösungsansätze zu präsentieren.

1.1 Problemstellung und Forschungsfrage

„Kommunikationsprozesse sind für die Beziehungen der Menschen und Völker untereinander von fundamentaler Bedeutung. Meist fiel erst dort, wo die Kommunikation gestört war, ihre Bedeutung in markanter Weise auf und dies nicht selten mit fatalen Folgen.“² Mit der Unternehmenskommunikation verhält es sich ähnlich, um jedoch jene fatalen Folgen durch misslungene Kommunikation abzuwenden, ist es ratsam, sich mit aktuellen Veränderungsprozessen auseinander zu setzen. Die derzeit ablaufenden Megatrends sind zwar kein brandneues Phänomen, jedoch hat sich die Geschwindigkeit, mit welcher sich fast alle Lebensbereiche verändern, eine neue Schnelligkeit erreicht, Kommunikationsprozesse bilden hierbei ein Paradebeispiel. Die Forschungsfrage setzt genau an diesem Punkt an, es soll untersucht werden, wie sich die interne und externe Kommunikationsstruktur von Unternehmen aufgrund von Megatrends nachhaltig verändert. Die Forschungsfrage lautet demnach wie folgt:

Wie verändern Megatrends die interne und externe Kommunikationsstruktur von Unternehmen nachhaltig?

Die vorherrschenden Megatrends werden in der vorliegenden Thesis als Auslöser bzw. Schuldverursacher der Veränderungsprozesse angesehen. Es wird untersucht, inwiefern die Trends tatsächlichen Einfluss auf Kommunikationsprozesse haben, wie sie sich in der Unternehmenskommunikation bemerkbar machen und welche Anpassungen durch sie vorgenommen werden sollten. Es werden zunächst die Veränderungen der Arbeitsstruktur in der Unternehmenskommunikation untersucht, des Weiteren soll auch

¹ Vgl. Mast 2013, 22

² Mast 2001, 9

erforscht werden, wie sich der organisatorische Aufbau in einer Unternehmenskommunikationsabteilung strukturell anpassen lässt. Da die Megatrends, wie im Verlauf der Arbeit deutlich wird, miteinander zusammenhängen und sich nicht trennscharf abgrenzen lassen, wäre es nicht sinnvoll, deren Auswirkungen unberücksichtigt voneinander zu betrachten. Demnach ist keine strikte Trennung zwischen Arbeits- und Organisationsstruktur möglich bzw. sinnvoll. Beide Bereiche rufen Wechselwirkungen hervor, die entsprechend berücksichtigt und angepasst werden müssen, der Verfasser wird somit beide Bereiche untersuchen und deren Wechselwirkungen aufzeigen.

Die vorliegende Thesis untersucht demnach sowohl die Auslöser als auch die Auswirkungen der Megatrends und dessen Wirkungen auf die internen- und externen Kommunikationsstrukturen der Unternehmenskommunikation. Die Forschungsfrage gilt als Leitfaden der Thesis, an dieser wird sich dauerhaft orientiert um nicht von der Kernthematik abzuweichen.

1.2 Methodischer Aufbau und Vorgehensweise

Anschließend werden das Vorgehen sowie der strukturelle Aufbau der Arbeit erläutert, um den Lesern eine begründete Vorstellung der Herangehensweise darzulegen.

Um die Beantwortung der Forschungsfrage zu gewährleisten, entschied sich der Verfasser zunächst dafür, die Grundthematik der Unternehmenskommunikation aufzuzeigen. Das erste Hauptkapitel (s. Kapitel 2) befasst sich demnach mit dem Thema der klassischen Unternehmenskommunikation. In mehreren Unterkapiteln wird auf relevante Sachverhalte eingegangen, um ein Grundverständnis für die Untersuchung zu schaffen. Zugleich wird mit dem Kapitel der klassischen Unternehmenskommunikation ein aktueller wissenschaftlicher Forschungsstand zusammengetragen. Die gesamte Thesis folgt dabei dem Prinzip der deduktiven Herangehensweise, demnach wird vom Allgemeinen auf das Spezielle geschlossen. Das erste Kapitel der klassischen Unternehmenskommunikation bildet somit das Grundgerüst für die nachfolgenden Kapitel und Nachforschungen. Im Verlauf der Arbeit werden immer wieder Vergleiche aufgestellt und mit Verweisen auf die Inhalte des ersten Hauptkapitels Bezug genommen, da es als Vergleichsgrundlage der späteren Nachforschungen und Erkenntnisse dient.

Das zweite Hauptkapitel (s. Kapitel 3) bezieht erstmalig den Untersuchungsgegenstand der Megatrends mit ein. Mittels einer kompilatorischen Untersuchung werden in diesem Kapitel mögliche Veränderungen von Kommunikationsstrukturen aufgezeigt. Anhand einer Studie wird die Relevanz der Megatrends für die Unternehmenskommunikation begründet, anschließend werden die Trends und deren direkte Auswirkungen genauer skizziert. Dabei fällt auf, dass die Nachforschungen vermehrt mit sehr aktuellen Internetquellen und mit Hilfe von Journalen geschehen, da die Aktualität von Literatur bei dieser disruptiven Thematik nur bedingt gegeben ist. Die erwähnte Studie gilt anschließend als richtungsweisend für die späteren eigenständigen Nachforschungen.

Das dritte Hauptkapitel (s. Kapitel 4) umfasst eine eigenständige Nachforschung. Ausgehend von den Erkenntnissen aus den beiden vorangegangenen Kapiteln wird in diesem Kapitel eine empirische Untersuchung durchgeführt. Hierbei werden fünf

Kommunikationsexperten zu deren Expertise über die zu behandelnden Thematik befragt. Die Befragungen werden anschließend qualitativ ausgewertet und mit den bestehenden Erkenntnissen verglichen. Alle getroffenen Aussagen sind in den Anlagen durch eine durchgeführte Transkription nachvollziehbar. Durch eine empirische Nachforschung verspricht sich der Verfasser diese Thesis wissenschaftlich-fundiert abzurunden und neben den bestehenden Erkenntnissen einen Neuigkeitswert zu schaffen um daraus einen größeren Erkenntnisgewinn zu erzielen.

Das letzte Kapitel (s. Kapitel 5) beinhaltet einen Forschungsausblick, in welchem die gewonnenen Erkenntnisse nochmals prägnant dargestellt werden. Dieses Kapitel beruft sich auf bereits festgestellte Ergebnisse der Thesis und greift keine neuen Gedanken mit auf. Außerdem wird in diesem abschließenden Teil der Arbeit die Forschungsfrage aufgegriffen und bestmöglich beantwortet um anschließend ein Fazit zu formulieren. Das Fazit enthält eine evaluierende Zusammenfassung der gesamten Forschungsarbeit und einen Vorschlag über eventuelle Nachforschungen.

2 Klassische Unternehmenskommunikation - Wissenschaftlicher Forschungsstand

Die noch recht junge Wissenschaft der Kommunikation zeichnet sich durch zwei Besonderheiten aus, „[...] zum einen durch die Alltäglichkeit, ja Banalität von Kommunikation, die lange verhindert hat, dass Kommunikation als Gegenstand wissenschaftlicher Erkenntnis zugelassen wurde. Zum anderen die Relevanz von Kommunikation, die heute [...] längst dazu geführt hat, dass sich das Kommunikationssystem zum führenden Teilsystem der Gesellschaft entwickelt hat.“³

Um verständlich in die Thematik der Unternehmenskommunikation einzuführen, beleuchtet das folgenden Kapitel, anhand des wissenschaftlichen Forschungsstands, die theoretischen Grundlagen. Zunächst wird beschrieben womit sich die Unternehmenskommunikation im Wesentlichen befasst und wie sich dieser Arbeitsbereich in den vergangenen Jahren entwickelt und etabliert hat. Anschließend wird die Bedeutung der Unternehmenskommunikation hinsichtlich des Unternehmenserfolgs, wie auch die Relevanz für die Mitarbeiter beschrieben. Sind die Grundzüge erläutert, soll von diesem Wissensstand ausgehend, tiefer in die Thematik eingeführt werden. Hierbei wird im Speziellen zwischen der internen und externen Kommunikation und deren Parametern unterschieden. Die folgenden Grundlagen sind maßgeblich für das Verständnis der Gesamthematik und bilden das Grundgerüst um später die Forschungsfrage beantworten zu können.

2.1 Theoretische Grundlagen und Definition

Bruhn definiert die Unternehmenskommunikation als „[...] die Gesamtheit aller Kommunikationsinstrumente und –maßnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leistungen den relevanten, internen und externen Zielgruppen der Kommunikation darzustellen und mit den Zielgruppen eines Unternehmens in Interaktion zu treten.“⁴ Da der Begriff der Unternehmenskommunikation jedoch variierbar und mehrdimensional ist, haben sich die Definitionen im Laufe der Zeit verändert. Die Mehrdimensionalität kommt aufgrund der Einordnung in die verschiedenen Wissenschaften, wie der Wirtschafts- und Kommunikationswissenschaft, der Soziologie aber auch der Organisationspsychologie zu Stande.⁵ Demnach betrachtet jede Wissenschaft die Unternehmenskommunikation spezifisch aus eigenem Blickwinkel. Produkte und Dienstleistungen werden einander immer ähnlicher, demnach müssen die Unternehmen neben dem klassischen Produktwettbewerb auch um ihr Image in der Öffentlichkeit

³ Merten 2007, 13

⁴ Bruhn 2013, 5

⁵ Vgl. Hillmann 2011, 11

kämpfen. Auf Grund gesättigter Märkte und Überangebot findet neben dem Produktwettbewerb auch ein Kommunikationswettbewerb statt, durch welchen sich die Unternehmen Wettbewerbsvorteile versprechen.⁶ Um im Wettbewerb erfolgreich zu sein, ist die Grundlage die Aufmerksamkeit der Zielgruppen. Genau hierin liegt die Herausforderung, da zu viele Unternehmen mit unterschiedlichen Instrumenten, Themen und Botschaften um das Interesse seiner Bezugsgruppen buhlen. Die Rezipienten werden täglich mit Information überschwemmt, sodass nur etwa vier Prozent der eingehenden Informationen überhaupt wahrgenommen werden können.⁷ „Die Kommunikationspolitik will die Entscheidungen der Konsumenten durch eine Reihe von Aktivitäten beeinflussen. Sie reichen von Pressearbeit und eigenen Medien des Unternehmens, z.B. Kundenzeitschriften oder Intranet, bis hin zu Maßnahmen der Verkaufskommunikation.“⁸ Unabhängig von der Größe und dem Umsatz eines Unternehmens ist die Unternehmenskommunikation notwendig, um sich den wichtigsten Bezugsgruppen als einzigartig zu präsentieren und allgemein bekannt zu machen.

Die Unternehmenskommunikation dient jedoch nicht nur der der Berichterstattung besonderer Anlässe wie Fusionen, Krisen oder Vorstandswechsel, sondern hat auch selbst enormen Einfluss auf den Wertaufbau einer Marke. Somit wird der Unternehmenskommunikation eine immer wichtiger werdende Rolle zugesprochen.⁹ „Image und Reputation als Ergebnis der Kommunikation sind für die Unternehmen einkommenswirksam und haben daher Kapitalcharakter.“¹⁰ Betrachtet man die Unternehmenskommunikation aus Marketingperspektive, so spricht man von Kommunikationspolitik. Hierunter werden die systematische Planung, Ausgestaltung, Abstimmung und Kontrolle aller Kommunikationsmaßnahmen in Hinblick auf die relevanten Zielgruppen verstanden.¹¹ Demnach kann eine zielgerichtete Kommunikationspolitik nach innen wie nach außen, als zunehmend relevanter Bestandteil unternehmerischer Wertschöpfung verstanden werden, welche außerdem dazu beiträgt, strategische Unternehmensziele zu erreichen.

Es lässt sich erkennen, dass eine Vielzahl der Begriffsbestimmungen einen unterschiedlichen Fokus aufweisen. Das rührt aus der Mehrdimensionalität des Forschungsgegenstands, also der Beteiligung unterschiedlicher Wissenschaften. „In Bezug auf den Nutzwert sind sich die meisten Wissenschaftler aber einig: Die Unternehmenskommunikation sorgt dafür, dass die wichtigen Bezugsgruppen das Unternehmen kennen und ein einzigartiges Bild vom Unternehmen haben, aufgrund dessen sie das Unternehmen einem anderen vorziehen.“¹² Zerfaß und Piwinger [2014] sind der Meinung, dass strategische Unternehmenskommunikation in der heutigen Zeit kein Wahl-, sondern ein

⁶ Vgl. Bruhn 2009, Vorwort

⁷ Vgl. Haug 2012, 108

⁸ Mast 2013, 8

⁹ Vgl. Hillmann 2011, 11

¹⁰ Ebd.

¹¹ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2014, 569

¹² Hillmann 2011, 12

Pflichtfach darstellt, denn wer nicht öffentlich wird, findet nicht statt.¹³ Gezielte Informationspolitik und Inszenierungsstrategien gehören zum Repertoire eines jeden erfolgreichen Unternehmens, es mangelt jedoch vielfach an einem umfassenden Verständnis der Unternehmenskommunikation.¹⁴ Große Konzerne haben in der heutigen Zeit standardmäßig eigene Kommunikationsabteilungen, kleine bis mittlere Betriebe hingegen nutzen aktuell nur eingeschränkt die vielfältigen Möglichkeiten der Unternehmenskommunikation und haben oft externe Agenturen hierfür abgestellt. Das Verständnis für die Relevanz von Kommunikation hat laut Hillmann [2011] noch deutliches Ausbaupotential, denn hierdurch lassen sich Wettbewerbsvorteile nachhaltig sichern.¹⁵ Zerfaß [2014] stellt fest, dass eine erfolgreiche Unternehmenskommunikation nur dann möglich ist, wenn „[...]“, dass das Top-Management (Vorstand, Geschäftsführung, informelle Entscheidungsträger) des Unternehmens die Relevanz der Kommunikationspolitik erkennt und dies im Rahmen der strategischen Unternehmensführung berücksichtigt.“¹⁶

2.2 Funktionen und Ziele

Die Funktionen der Unternehmenskommunikation sind zweckgerichtet und erfüllen unterschiedliche Ziele. In der professionellen Unternehmenskommunikation wird prinzipiell zwischen ökonomischen und psychografischen Zielen unterschieden. Die ökonomischen Ziele befassen sich mit betriebswirtschaftlichen Kennzahlen wie z. B. Umsätzen, Mitarbeiterzahlen oder Gewinnmargen. Die psychografischen Ziele berücksichtigen u.a. Bekanntheit, Image und Mitarbeitermotivation.¹⁷

Bruhn unterteilt die Funktionen der Kommunikationspolitik in mikro- und makroökonomische.¹⁸ Die mikroökonomischen Ziele befassen sich mit der Informations-, Bestätigungs- und Beeinflussungsfunktion.¹⁹ So werden einem potentiellen Kunden beispielsweise Informationen zu einem bestimmten Produkt oder einer Dienstleistung gereicht. Die Beeinflussungsfunktion ist hiermit eng verbunden, so beabsichtigt ein Unternehmen durch die Kommunikation eine Assoziation zu schaffen. Dabei ist das Ziel, die Verhaltensreaktion des Rezipienten in eine präferierte Bahn zu steuern, die Auslösung bestimmter Emotionen zu einem Markenbild kann demnach zur Auslösung eines Kaufverhaltens führen.²⁰ Die Bestätigungsfunktion bezieht sich auf eine dauerhafte Sicherstellung der erfolgreichen Kommunikation, sie kann als Evaluierungsinstrument verstanden werden.

¹³ Vgl. Zerfaß/Piwinger 2014, 3

¹⁴ Vgl. Zerfaß 2014, 21

¹⁵ Vgl. Hillmann 2011, 11

¹⁶ Zerfaß 2014, 60

¹⁷ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2014, 571

¹⁸ Vgl. Abb. 1

¹⁹ Vgl. Bruhn 2013, 24

²⁰ Vgl. Krober-Riel/Weinberg 2003, 47

Unter den makroökonomischen Zielen sind wettbewerbsausgerichtete sowie sozial-gesellschaftliche Funktionen einzugliedern.²¹ Dabei bezieht sich die wettbewerbsausgerichtete Funktion auf die Stärkung und den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen, „[...] um sich von der Konkurrenz zu profilieren.“²² Unter sozial-gesellschaftlichen Zielen wird die Vermittlung von gesellschaftlichen Wertvorstellungen und Normen verstanden. Sie dienen neben der Vermittlung auch der strategisch-nachhaltigen Beeinflussung zu bestimmten gesellschaftlichen Wertesystemen.²³

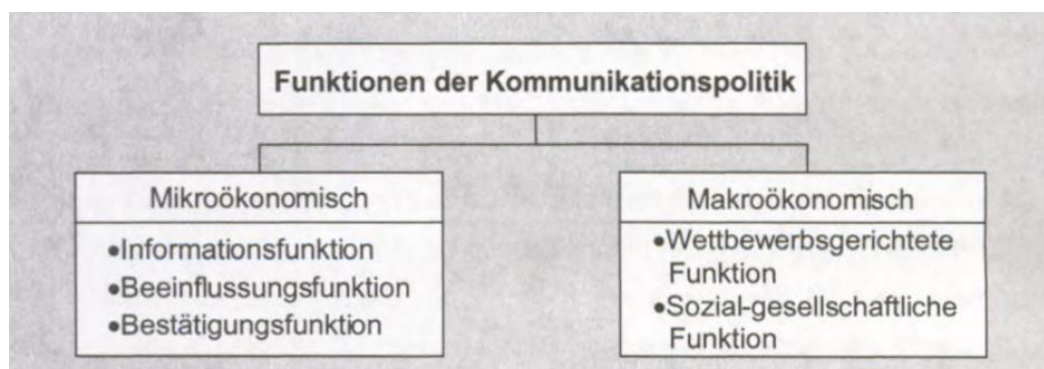


Abbildung 1: Funktionen der Kommunikationspolitik nach Bruhn²⁴

Herbst [2003] beschreibt die Ziele der Unternehmenskommunikation etwas allgemeiner aber dennoch passend und mit der Charakteristik der Theorie von Bruhn übereinstimmend. So sagt dieser: „Ziel der Unternehmenskommunikation ist, das Unternehmen bei seinen wichtigen Bezugsgruppen bekannt zu machen und bei diesen das starke Vorstellungsbild (Image) seiner einzigartigen Persönlichkeit aufzubauen und kontinuierlich zu entwickeln.“²⁵ Als wichtiges Teilziel der Unternehmenskommunikation sieht dieser vor allem das Schaffen von Vertrauen und Glaubwürdigkeit in der Öffentlichkeit, und eine individuelle Wahrnehmung aller relevanten Stakeholder. Ziel sollte es sein, durch Überzeugungskraft ein etabliertes Meinungsbild in der Gesellschaft zu schaffen, welches den Vorstellungen der Organisation entspricht.²⁶

2.3 Relevanz für den Unternehmenserfolg

„Mit den Unternehmen ist es wie mit den Menschen: Manche sind interessant, manche nicht. Die Aufmerksamkeit gilt den Interessanten.“²⁷ Die Unternehmenskommunikation

²¹ Vgl. Bruhn 2013, 24

²² Ebd.

²³ Vgl. Bruhn 2013, 24

²⁴ FH Ludwigshafen am Rhein, www.docplayer.org [Stand 20.03.2017]

²⁵ Herbst 2003, 90

²⁶ Vgl. ebd.

²⁷ Herbst 2003, 13

wird oftmals in direkte Verbindung mit dem Umsatz eines Unternehmens gebracht, da die meisten Leute unter der Kommunikation lediglich Werbemaßnahmen verstehen. Sie beinhaltet jedoch auch den wichtigen Teil der Öffentlichkeitsarbeit, sowie die interne Kommunikation im Sinne einer Mitarbeiterführung, also eine Art Informationsquelle der Belegschaften.

Der unternehmerische Erfolg in Bezug auf die Kommunikation ist an unterschiedliche Faktoren geknüpft. Zum einen an die Beziehungen von bestehenden und potenziellen Kunden aber auch an Mitarbeiter, Handelspartner, Investoren und den wichtigen Medienvertreter. Um am Markt erfolgreich zu sein, muss die Unternehmenskommunikation alle Bezugsgruppen bei ihrer Arbeit mit einbeziehen, eine Vernachlässigung beeinträchtigt aufgrund von Wechselwirkungen das Image und damit auch den Umsatz.²⁸ Zusammengefasst sind wesentliche Bezugsgruppen der Finanz- und Meinungsmarkt sowie der Absatz- und Beschaffungsmarkt. Rolke [2005] definiert daraus ableitend die Unternehmenskommunikation als „[...] das Management der Kommunikationsbeziehungen eines Unternehmens zu seinen Anspruchsgruppen, um mit diesen (monetär bewertbare) Kooperationsvorteile zu erzielen bzw. um kostenwirksame Störungen zu vermeiden.“²⁹ Durch ein erfolgreiches Beziehungsmanagement zu den eben genannten Bezugsgruppen werden Handlungsspielräume in den Unternehmen optimiert und somit die Effizienz gesteigert, daraus leiten sich unternehmerische Gewinne und wirtschaftlicher Erfolg ab. Die Unternehmenskommunikation ist demnach eines von vielen relevanten Tätigkeitsfeldern um eine Organisation nachhaltig zu stärken und profitabel zu halten. Hillmann [2011] stellt fest, dass „[...] Unternehmenskommunikation demnach als Return on Investment verstanden werden kann.“³⁰ Ein Erfolg wird nur dann zu verzeichnen sein, wenn die Kommunikationsabteilung oder die extern betreuende Agentur eines Unternehmens ein „[...] klares, einheitliches Bild vermittelt, das glaubwürdig, konsistent und verständlich ist.“³¹ Ist keine Einheitlichkeit zu erkennen, gehen die Informationen, welche in einer Vielzahl medialer Kanäle erscheinen, verloren. Der Rezipient, welchen es zu erreichen gilt, ignoriert somit diese Informationen bzw. sie werden ihn erst gar nicht erreichen.³²

Um eine erfolgreiche Reputation eines Unternehmens zu erreichen, ist die systematische Steuerung von Wirkungszusammenhängen unabdingbar. Hierfür darf das strategische Management die Kommunikation nicht vernachlässigen, diese muss in das gesamtunternehmerische Interesse eingegliedert sein.³³ Nur eine „[...] professionell ge-

²⁸ Vgl. Haug 2012, 108

²⁹ Rolke 2005, 139

³⁰ Haug 2012, 108

³¹ Mast 2010, 45

³² Vgl. ebd.

³³ Vgl. Hillmann 2011, 16

staltete Unternehmenskommunikation bringt dem Unternehmen dauerhaft Wettbewerbsvorteile.“³⁴ Unternehmerischer Erfolg hängt weiterhin davon ab, wie die eigenen Interessen durchgesetzt werden, dies sollte nicht blind geschehen. Im Idealfall werden hier alle, bzw. die relevantesten Anspruchsgruppen berücksichtigt und die Unternehmensinteressen im Einvernehmen, verfolgt.³⁵ Hierdurch können Interessenkonflikte entstehen, diese lassen sich jedoch besser lösen, wenn gepflegte Beziehungen bestehen und ein Unternehmen als Glaubwürdig und Vertraut angesehen wird. Das Image gilt es konstant aufzubauen und zu pflegen um ein gewisses Unternehmensbild zu etablieren, die Beziehungen zu den Anspruchsgruppen sind hierbei von fundamentaler Bedeutung. Somit ist ein „[...] kontinuierliches Beziehungsmanagement auch präventiv eine gute Investition in den unternehmerischen Erfolg.“³⁶

Abschließend muss an dieser Stelle festgehalten werden, dass demnach nicht nur die Qualität der angebotenen Produkte oder Dienstleistungen für den Unternehmenserfolg verantwortlich ist. Diese haben zwar prägenden Einfluss auf die Markenidentität, jedoch wird ein Unternehmen in der Öffentlichkeit auch als Ganzes als Marke angesehen. Unternehmen orientieren sich an „[...], breitere Anspruchsgruppen und müssen demnach ihre unterschiedlichen Botschaften (wirtschaftliche Zahlen, interne Veränderungen, Produktneuheiten u.v.m.) für ein breites und heterogenes Publikum aufbereiten.“³⁷ Somit sind viele, vor allem mittelständische Unternehmen, von den klassischen Marken differenziert zu betrachten. „Weltweit gibt es inzwischen acht Millionen registrierte Marken, die sich in den Köpfen der Verbraucher verankern möchten. Allein in Deutschland kämpfen rund 56000 Marken mit durchschnittlich 3000 Botschaften täglich um entsprechende Aufmerksamkeit, aber nur 52 davon werden aktiv wahrgenommen.“³⁸ Hillmann beschreibt die Marke als wichtigstes Kapital von Unternehmen, sie ist maßgeblicher Garant für Innovation und nachhaltiges Wachstum. Eine dauerhaft erfolgreiche Wertschöpfung gelingt nicht, wenn es einem Unternehmen an Reputation mangelt. Nur ein wirksames Image, welches nachhaltig aufgebaut wurde, kann z.B. Absatzprobleme einzelner Produkte kompensieren. Ist bereits ein schlechtes Image in der Öffentlichkeit verankert, sind Krisen schwerer abzuwenden und die Schieflage eines Unternehmens wird wahrscheinlicher.³⁹ Rolke [2005] rät daher, das Image von Unternehmen im Dialog zu gestalten. Das Image als solches, hat keinen direkten betriebswirtschaftlichen Wert, es muss jedoch als enorm relevanter Werttreiber für einen nachhaltigen Erfolg ins Auge gefasst werden.⁴⁰

³⁴ Hillmann 2011, 16

³⁵ Vgl. Haug 2012, 108

³⁶ Haug 2012, 109

³⁷ Ebd.

³⁸ Hillmann 2011, 109

³⁹ Vgl. ebd.

⁴⁰ Vgl. Rolke 2005, 20

2.4 Integrierte Kommunikation im Überblick

Integrierte Kommunikation definiert Bruhn [2009] als „Prozess der Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppe der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens bzw. eines Bezugsobjektes zu vermitteln.“⁴¹

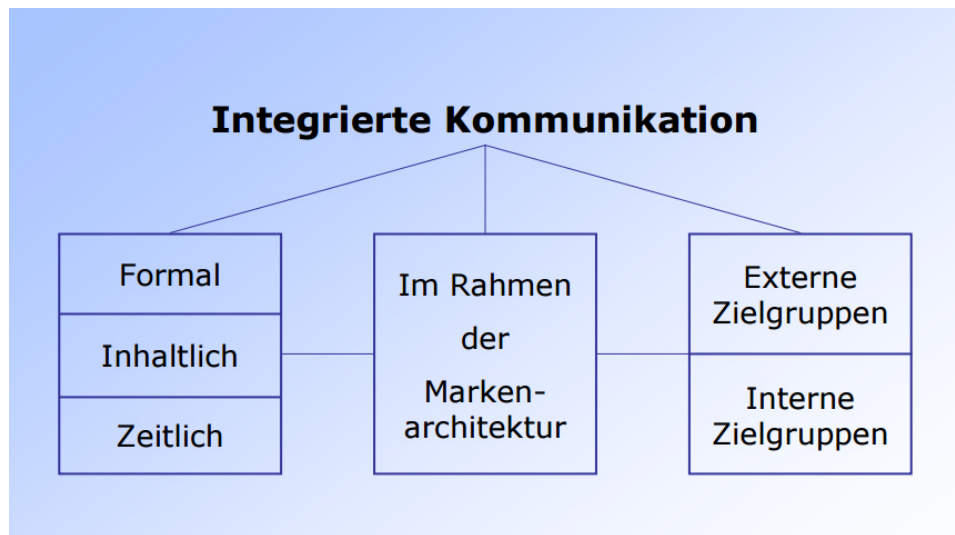


Abbildung 2: Integrierte Kommunikation nach Köhler⁴²

„Unternehmen haben viele Zielgruppen, intern wie extern, die sie bedienen müssen. Diese werden im Rahmen der Unternehmenskommunikation über verschiedene Kanäle angesprochen. Damit ein einheitliches Bild in den Köpfen der Zielgruppen aufgebaut wird, setzen Unternehmen auf Integrierte Unternehmenskommunikation.“⁴³ Die integrierte Unternehmenskommunikation ist demnach als Leitbild zu verstehen, alle Vorgehensweisen müssen systematisch miteinander abgestimmt sein. Dabei wird der Zweck verfolgt, ein einheitliches Gesamtbild zu erschaffen, welches es inhaltlich, formal, zeitlich und dramaturgisch abzustimmen gilt.⁴⁴ Erkennt ein potentieller Kunde kein klares, einheitliches Unternehmensbild, sondern vielleicht sogar ein widersprüchliches und intransparentes, so ist es wahrscheinlich, dass sich dieser schnell von dem Unternehmen abwendet. Das Bild welches ein jeder Stakeholder mit einem Unternehmen assoziiert, ganz gleich ob Kunde, Mitarbeiter oder Geschäftspartner, ist im Endeffekt ausschlaggebend ob eine Interaktion stattfindet oder nicht.⁴⁵ Mast [2013] stellt fest, dass heutzutage

⁴¹ Bruhn 2009, 17

⁴² Köhler, www.uni-potsdam.de [Stand 25.03.2017]

⁴³ Haug 2012, 108

⁴⁴ Vgl. Zerfaß 2014, 24

⁴⁵ Vgl. Mast 2013, 41

„Eindrücke und fiktionale Realitäten [...]“⁴⁶ viel mehr Einfluss auf eine Interaktion haben, sei es eine Kaufhandlung oder gar ein Anstellungsverhältnis, als noch vor wenigen Jahren rein tatsachenbasierte Eindrücke ausschlaggebend waren. Um ein einheitliches Gesamtbild eines Unternehmens zu schaffen, bedient sich die integrierte Unternehmenskommunikation vor allem drei Dimensionen. Hierunter sind die zeitliche, inhaltliche und formale Abstimmung sämtlicher Kommunikationsmaßnahmen zu verstehen, diese werden anschließend erläutert.⁴⁷

- Formal: „Die formale Integration betrifft eine einheitliche Gestaltung sämtlicher unternehmerischer Kommunikationsinstrumente und -mittel.“⁴⁸ Die formalen Richtlinien umfassen beispielsweise das Corporate Design, das Logo, und den Namen eines Unternehmens. Das Layout, die Farben und die Architektur sollten einen Wiedererkennungswert besitzen. Größere Unternehmen und Konzerne haben oftmals einen „Brand Guide“ bzw. ein „Design Manual“ in welchem die formalen Richtlinien für die Kommunikation, ob intern oder extern, festgelegt sind.⁴⁹
- Zeitlich: Die zeitliche Tangente berücksichtigt laut Bruhn „[...] sämtliche Aktivitäten, die den Einsatz der Kommunikationsinstrumente und –mittel innerhalb, sowie zwischen verschiedenen Planungsperioden, aufeinander abstimmen und damit im Hinblick auf die zentralen Kommunikationsziele, die Wahrnehmung eines einheitlichen Erscheinungsbildes verstärken.“⁵⁰ Somit gilt es insbesondere den Zeitpunkt der Kommunikationsmaßnahmen aller Instrumente aufeinander abzustimmen. „[...] so können sich die einzelnen Instrumente gegenseitig positiv befruchten.“⁵¹ Das begünstigt die Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit und gleichermaßen die Planung in der Kommunikationsabteilung. Eine unkoordinierte zeitliche Planung führt zu enormen Streuverlusten.⁵²
- Inhaltlich: Hierunter versteht man wiederkehrende Aussagen in Bezug auf Slogans, Kernaussagen und Werte. Allmählich jedes Unternehmen hat eine bestimmte, individuelle Philosophie, welche in einer Vision und Mission skizziert wird. Diese Werte, Mottos, Keyvisuals und Slogans gilt es inhaltlich immer wieder aufzugreifen. Eine erfolgreiche inhaltliche Integration hat dann stattgefunden, wenn gewisse Aussagen blind mit einem Unternehmen in Verbindung gebracht

⁴⁶ Mast 2013, 41

⁴⁷ Vgl. Herbst 2003, 131

⁴⁸ Haug 2012, 112

⁴⁹ Vgl. ebd.

⁵⁰ Bruhn 2009, 86

⁵¹ Haug 2012, 112

⁵² Vgl. ebd.

werden. Ein Paradebeispiel wäre hierfür der Slogan von BMW „Freude am Fahren.“⁵³

Hillmann [2011] fasst das Vorgehen in der integrierten Kommunikation wie folgt zusammen: „Wollen Unternehmen ihre Botschaften gezielt verbreiten und bei ihren Zielgruppen bestimmte Reaktionen hervorrufen, sollten sie daher ihre Kommunikationsaktivitäten vereinheitlichen und bündeln, eine gewisse Kontinuität derselben sicherstellen und die einzelnen Maßnahmen miteinander verbinden. So kann Integrierte Kommunikation als strategischer Wettbewerbsfaktor eingesetzt werden.“⁵⁴ Die kommunikative Leitidee sollte von den Unternehmen in einem Konzeptpapier festgehalten werden. Die integrierte Kommunikation ist ein langfristiger und dauerhafter Kernprozess, der immer wieder einem Wandel unterliegt. Die Kernelemente bleiben hierbei aber bestehen und müssen von allen Beteiligten als Richtlinien interpretiert werden. Dabei muss die Leitidee sämtliche Zielgruppen umfassen, und Funktionen sowie Ziele von einzelnen Kommunikationsinstrumenten bestimmt sein. Eine strategische Positionierung wird nur dann erreicht, wenn Kernbotschaften, Leitinstrumente und das Wunschbild in den drei Dimensionen verankert und optimaler Weise in einem Konzeptpapier festgehalten werden.⁵⁵ Wird kein einheitliches Bild vermittelt, könnten sich die Kunden, Handelspartner aber auch Mitarbeiter irritiert fühlen und sich ggf. von einer Organisation abwenden.

2.5 Interne Kommunikation

Die Bedeutung der internen Kommunikation für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens ist zu heutiger Zeit weitgehend anerkannt. Dadurch, dass die Mitarbeiter eines Unternehmens einen prägenden Einfluss auf das Markenbild und den Erfolg eines Unternehmens haben, wird der internen Kommunikation eine immer größer werdende Relevanz zugesagt.⁵⁶ „Dies ist insbesondere bei dienstleistungsbasierten Branchen, in denen wesentliche Teile der Unternehmensleistungen von den Mitarbeitern erbracht werden, der Fall.“⁵⁷

Mast [2014] versteht unter der internen Unternehmenskommunikation „[...] sämtliche kommunikativen Prozesse, die sich in einem Unternehmen zwischen Mitarbeitern der verschiedenen Abteilungen und Hierarchiestufen abspielen. Sie reicht von Alltags- bis hin zu Krisensituationen und sorgt dafür, dass Wissen, gemeinsame Werte und Unternehmensziele für alle Mitarbeiter zugänglich und erlebbar werden.“⁵⁸ Die interne Kommunikation in Unternehmen trägt dazu bei, dass sich Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen

⁵³ BMW, www.bmw.com [Stand 25.03.2017]

⁵⁴ Haug 2011, 111

⁵⁵ Vgl. Bruhn 2013, 112

⁵⁶ Vgl. Tomczak/Esch/Kernstock et al. 2012, 83

⁵⁷ Ebd.

⁵⁸ Vgl. Mast 2014, 1123

verbunden fühlen und identifizieren. Hierdurch steigt das Engagement für die Ziele und Interessen des Arbeitgebers. Schick [2002] stellt außerdem fest, dass Mitarbeiter, die sich in der Unternehmensumwelt wohlfühlen, sich mit dieser beschäftigen und in ihr engagieren, auch produktivere Arbeit leisten.⁵⁹ Informierte und wertgeschätzte Mitarbeiter sind demnach eher bereit neue Entwicklungen und Veränderungen zu akzeptieren und gut umzusetzen, sie bleiben einem Unternehmen treu, auch dann, wenn sich ggf. eine attraktive Beschäftigungsalternative bietet.⁶⁰ Nicht nur im beruflichen-, auch im privaten Umfeld trägt ein Mitarbeiter der sich mit seinem Unternehmen identifiziert und für dieses engagiert, durch seine positiven Äußerungen zu einer „[...] reputationsstiftenden Außen-darstellung des Unternehmens bei.“⁶¹ Identität bedeutet demnach, dass sich ein Mitarbeiter selbst als Teil des Unternehmens sieht, hierdurch wird er von außen als ein Teil von etwas Ganzem, dem Unternehmen, wahrgenommen.⁶²

Vor einigen Jahren wurde der internen Kommunikation in den großen Unternehmen noch wenig Beachtung geschenkt, das hat sich in den vergangenen Jahren aber stark geändert, so stellt Mast fest: „[...] viele Geschäftsleitungen und Vorstände haben inzwischen erkannt, dass die kommunikative Einbindung der Mitarbeiter in geschäftliche Vorhaben einen entscheidenden Erfolgsfaktor darstellt.“⁶³ Die interne Unternehmenskommunikation hat demnach die Aufgabe, ihre Angestellten über sämtliche Vorgänge im Unternehmen zu unterrichten, einen kontinuierlichen Informationsfluss zu leiten und einen meinungsbildenden Beitrag zu leisten. Dieser Informationsfluss wird von vielen Mitarbeiter mittlerweile als selbstverständlich angesehen und von einem Arbeitgeber erwartet. Die Belegschaften wollen über unternehmerische Entscheidungen informiert werden, erwarten Transparenz sowie Zuverlässigkeit gepaart mit Substanz.⁶⁴ Darüber hinaus werden auch immer häufiger individuell zugeschnittene Medienangebote gewünscht, hierunter sind beispielsweise spezielle, abteilungsspezifische Informationen gemeint.⁶⁵ Skierlo [2013] stellt fest, dass der Trend eindeutig von einer Push- zu einer Pull Kommunikation geht, denn heute stehen mehr denn je die Nutzer im Fokus, welche mit Ihrer Pull Kommunikation an der Art der Berichterstattung maßgeblich teilhaben und mitbestimmen.⁶⁶ Außerdem ist zeitliche Tangente zu beachten, grundsätzlich gilt, dass der externen Kommunikation, die interne voraus geht. Die Belegschaft muss über Vorgehen im Unternehmen zuerst informiert werden und anschließend darf die Öffentlichkeit unterrichtet werden.⁶⁷ Hierdurch werden zum einen Gerüchte vermieden aber auch die Planung von Projekten gestaltet sich mit informierten Mitarbeitern leichter. Laut Hillmann sind die „[...] Informationen über wichtige Ereignisse, Unternehmensstrategie, Produkte,

⁵⁹ Vgl. Schick 2002, 44

⁶⁰ Vgl. Buchholz/Knorre 2012, 26

⁶¹ Hillmann 2011, 17

⁶² Vgl. Regenthal 2009, 25

⁶³ Mast 2010, 2

⁶⁴ Vgl. Hillmann 2011, 17

⁶⁵ Vgl. ebd.

⁶⁶ Vgl. Skierlo 2013, 41

⁶⁷ Vgl. Hillmann 2011, 137

Märkte und wirtschaftliche Lage des Unternehmens, [...]“⁶⁸ von zentraler Bedeutung in der internen Kommunikation. Der Informationsaustausch muss hierbei kontinuierlich geschehen und fest in die Prozesse der Unternehmenskommunikation integriert sein, nur so kann ein sorgfältig und abgestimmtes Vorgehen gewährleistet sein.⁶⁹ Die Geschäftsführung bzw. der Vorstand eines Unternehmens muss dabei immer fest in die Kommunikationsprozesse integriert sein. Die Geschäftsführung gilt dabei als Vorbild und muss sich zu ihr bekennen, Kommunikation ist demnach Chefsache. Aber auch die Führungsebene selbst wird durch das Handeln der internen Kommunikation unterstützt, da sie Orientierung bietet und Verständnis zwischen den Kommunikationspartnern schafft.⁷⁰

Vor einigen Jahren wurde die interne Kommunikation noch darauf reduziert, alleine durch Informationsweitergabe an die Mitarbeiter diese zu motivieren. Die Mitarbeiter-Motivation spielt zwar nach wie vor eine wichtige Rolle, jedoch verfolgt man derzeit einen anderen Ansatz. Laut Huck-Sandhu [2013], besteht die aktuell größte Herausforderung darin, den Mitarbeitern psychologische Sicherheiten zu bieten.⁷¹ Es geht nicht um reinen Informationsfluss, sondern darum, dem Mitarbeiter im Unternehmen eine Orientierung zu gewährleisten.⁷² Buchholz und Knorre [2012] knüpfen genau an diesem Punkt an und sehen als „[...] neue Herausforderung für die interne Unternehmenskommunikation das Erzeugen und Erhalten von Agilität.“⁷³

„Im Kommunikationskonzept für Agilität gestaltet sie die Faktoren Motivation, Identifikation und Integration vor allem, indem sie den Mitarbeitern eine Orientierungssicherheit verschafft, mit deren Hilfe sie die Navigation durch unwegsames, unsicheres oder unbekanntes Gelände leichter bewerkstelligen können.“⁷⁴ Voraussetzung hierfür ist eine vielfältige Vernetzung der Mitarbeiter und eine offene transparente Möglichkeit der freien Kommunikation, ohne ausschließlich über hindernde und hierarchisch vorgegebene Kommunikationsstrukturen gehen zu müssen.⁷⁵ Es gilt also festzuhalten, dass der internen Kommunikation mehrere Ziele voraus gehen, deren Gewichtung sich in den vergangenen Jahren immer wieder geändert hat. Neben den klassischen Zielen, wie der Motivation und Integration, wird heute vor allem das Ziel verfolgt die Orientierung an den Bedürfnissen der Mitarbeiter auszulegen. So stellt Huck-Sandhu [2013] fest, dass die Orientierung der Mitarbeiter als neue Kernaufgabe der internen Kommunikation betrachtet werden muss.⁷⁶

⁶⁸ Hillmann 2011, 17

⁶⁹ Vgl. ebd.

⁷⁰ Vgl. ebd.

⁷¹ Vgl. Huck-Sandhu 2013, 226

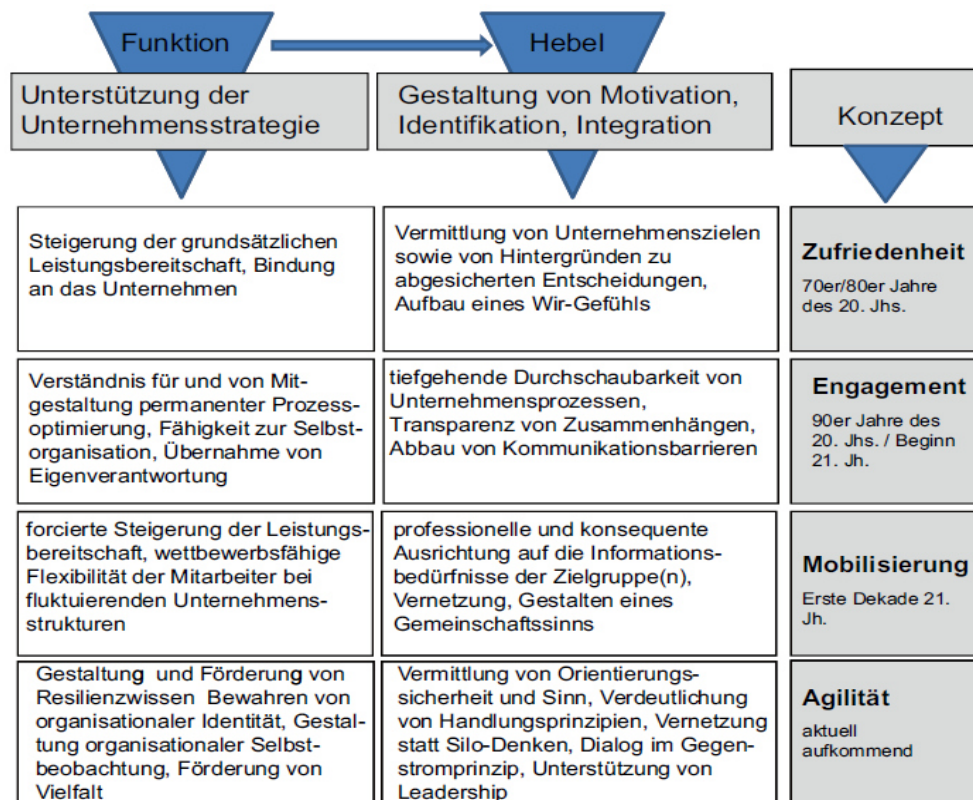
⁷² Vgl. Abb. 3

⁷³ Buchholz/Knorre 2012, 17

⁷⁴ Vgl. Buchholz/Knorre 2012, 18

⁷⁵ Vgl. ebd.

⁷⁶ Vgl. Huck-Sandhu 2013, 227

Abbildung 3: Entwicklung der internen Kommunikation⁷⁷

Die folgenden Ausführungen haben in ihrem Ursprung die identische Quelle. Prinzipiell wird laut Einwiller, Klöfer und Nies [2008] zwischen den drei anschließend genannten „Richtungen“ bei der internen Kommunikation unterschieden.⁷⁸

- Die Abwärtskommunikation sieht einen Informationsfluss von oben, also der Führungsebene, nach unten vor. Diese Art der Kommunikation birgt meistens strikte Weisungen aber auch Informationen über geplante Maßnahmen, Bewertung von Leistungen und Zielvorstellungen.
- Unter der Aufwärtskommunikation werden Informationen über betriebliche Vorgänge aber auch Gefühle und Erfahrungen sowie Verbesserungsvorschläge von den Mitarbeitern an das Management herangetragen.
- Die Horizontalkommunikation beschreibt die Kommunikationsabläufe zum einen zwischen Personen einer selben Hierarchieebene und zum anderen zwischen Personen verschiedener Ebenen ohne Weisungscharakter. Dienen tut diese Form der Kommunikation vor allem der Verteilung und der Koordination von Aufgaben, darüber hinaus der emotionalen Unterstützung.

⁷⁷ Buchholz/Knorre 2012, 18

⁷⁸ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies 2008, 224

Einwiller, Klöfer und Nies [2008] stellen jedoch fest: „In modernen Unternehmen, in denen die Mitarbeiter als aktiv mitgestaltender Teil des Wertschöpfungsprozesses betrachtet werden, deren Einflussnahme als wertvoll erkannt wird, nehmen die Instrumente zur Unterstützung der Horizontal und Aufwärtskommunikation eine immer wichtigere Stellung ein.“⁷⁹ Da hier seit einiger Zeit ein Wandel zu beobachten ist, wird der kompilatorische und empirische Teil der vorliegenden Bachelorthesis diese Feststellung nochmals näher beleuchten (s. Kapitel 3/4).

2.5.1 Relevanz und Zieldimensionen der internen Kommunikation

Heute erscheint es nahezu unmöglich, dass es eine Unternehmensführung alleine schafft, ein Unternehmen in einer sich schnell verändernden Weltwirtschaft lebensfähig zu erhalten, demnach sind alle Mitarbeiter aufgefordert das Unternehmen aktiv mitzugestalten.⁸⁰

„Mitarbeiter, die sich selbst als Teilnehmer im Entscheidungs- und Kommunikationsprozess erkennen, [...] denken auch langfristig an weitere Perspektiven des Unternehmens und ihres Arbeitsplatzes und bringen sich und ihre Ideen in die Entscheidungsfindung der Organisation ein.“⁸¹ Grundvoraussetzung hierfür sind die Kenntnis von betrieblichen Zusammenhängen, welche durch Kommunikation geschaffen werden. Das Ziel ist es, dass die Kommunikation nicht nur auf formale Weise im Unternehmen initiiert wird, sondern die Mitarbeiter selbst Teil des Kommunikationsprozesses werden, was wiederum Aufgabe der Führung ist, diesen Zustand herzustellen. Die Mitarbeiter sind dabei als spezielle Stakeholder zu betrachten und unterliegen als Mitglieder einer Organisation, besonderen Bedingungen. Damit ist die Zielgruppe der internen Kommunikation recht einfach definiert, sie betrifft in der Gesamtheit alle Mitarbeiter eines Unternehmens, kann sich aber in dieser Organisation an spezialisierte Bezugsgruppen wenden.⁸²

Die folgenden Ausführungen haben in ihrem Ursprung die identische Quelle. Anschließend werden vier anerkannte Zieldimensionen prägnant erläutert um aufzuzeigen, welchen Zweck die interne Kommunikation bei den Rezipienten verfolgt.⁸³

- **Information:** Als Kernaufgabe ist die Informierung der Mitarbeiter das unangefochten wichtigste Ziel der internen Kommunikation. Hierdurch werden alle anderen Ziele und Zieldimensionen bedingt. Dabei gilt es darauf zu achten, die richtigen Informationen zum richtigen Zeitpunkt den richtigen Rezipienten am

⁷⁹ Einwiller/Klöfer/Nies 2008, 224

⁸⁰ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies 2008, 226

⁸¹ Ebd.

⁸² Vgl. Abb. 4

⁸³ Vgl. Mast 2014, 1132

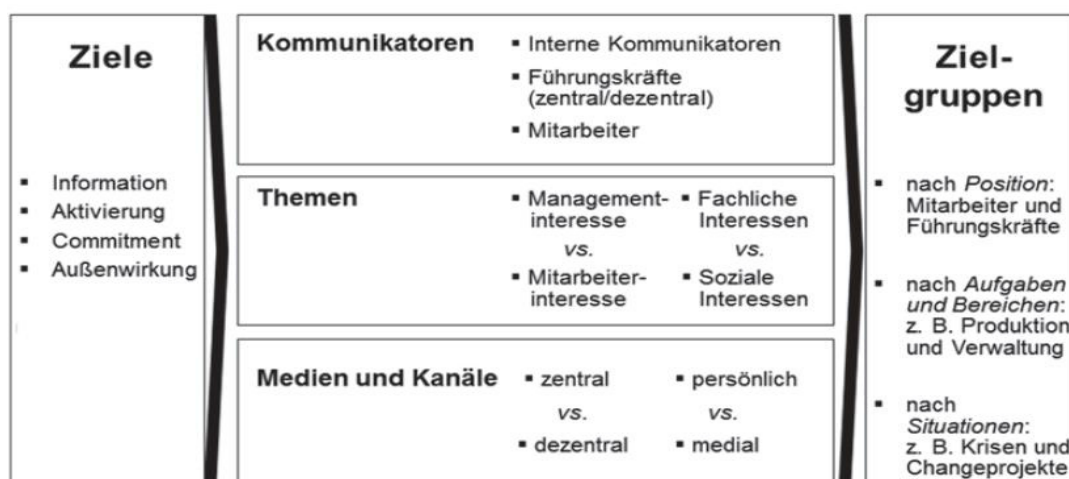
richtigen Ort angemessen und für jeden verständlich aufbereitet zur Verfügung zu stellen. Die Empfänger sollten die übermittelten Informationen verstehen können, ohne eine Rückkommunikation zu starten.

- **Aktivierung:** Die zugeteilten Informationen sollten anschließend nicht als statische Sache betrachtet werden, sondern haben meist die Aufgabe eine Aktivierung bei dem Empfänger hervorzurufen. Damit ist die Einbindung der Mitarbeiter gemeint, sich mit den jeweiligen Informationen zu beschäftigen. Bei Handlungsnotwendigkeit gilt es diese zu erarbeiten und mit eigenem Wissen zu ergänzen bzw. weiterzuentwickeln.
- **Commitment:** Hierunter wird das Engagement, die Bindung und die Integration von Mitarbeiter an ein Unternehmen verstanden. Die interne Kommunikation soll dazu beitragen gemeinsame Werte zu vermitteln, das Gemeinschaftsgefühl zu stärken und letztendlich eine Identifikation mit dem Unternehmen zu schaffen. Commitment hat im Idealfall Motivation zur Folge, durch welche ein Aktionismus hervorgerufen wird. Aufgrund dieser Wirkungsursache sollen sich Mitarbeiter für das Unternehmen und dessen Ziele einsetzen.
- **Außenwirkung:** Alle Mitarbeiter sind grundsätzlich auch Botschafter ihres Arbeitgebers bzw. Unternehmens. Sie kommunizieren und werten hierüber nicht nur in beruflichen, sondern auch in ihren privaten und sozialen Umfeldern. Die interne Kommunikation verfolgt dabei das Ziel, die Belegschaften in deren Botschafterfunktion zu unterstützen und positiv über das Unternehmen zu sprechen. Diese Aufgabe gewinnt deshalb an enormer Relevanz, da zunehmend die sozialen Netzwerke als Austausch-Forum dienen (s. Kapitel 3). Die schwierige Kontrolle schädlicher Informationen, durch blitzschnelle Verbreitung stellt dabei das Risiko dar. Somit kann der internen Kommunikation auch ein präventiver Charakter zugesprochen werden.

Die genannten Zieldimensionen beziehen sich immer auf die Person des Mitarbeiters und haben die Aufgabe individuelle Orientierung zu leisten, indem Hintergründe erklärt und Unternehmenswerte vermittelt werden. „Demnach sollen die Mitarbeiter in der Lage sein, die wichtigen Informationen zu erkennen, sie zu verstehen und in ihre Arbeit einzuordnen - und daraus für das eigene Handeln angemessene Konsequenzen zu ziehen.“⁸⁴ Alle Kommunikationsaktivitäten werden in der Regel in drei unterschiedlichen Feldern geplant und umgesetzt.⁸⁵ Das Kommunikationsmanagement sollte von den bereits beschriebenen Zieldimensionen ausgehen und dabei die klar definierte Zielgruppe ansprechen.

⁸⁴ Mast 2014, 1133

⁸⁵ Vgl. Mast 2014, 1130

Abbildung 4: Praxisfeld interne Kommunikation⁸⁶

Die folgenden Ausführungen haben in ihrem Ursprung die identische Quelle. Die drei folgenden Parameter dienen als feste Planeinheit und fungieren als Brücke zwischen den Zielen und der Zielgruppe.⁸⁷

- **Themen:** Grundsätzlich wird in der internen Unternehmenskommunikation zwischen fachlichen- und sozialen Themen unterschieden. Bestimmte Thematiken welche besonderer Relevanz unterliegen, müssen genau identifiziert und geplant werden. Offizielle Ereignisse und Botschaften der Führungsebene haben hierbei oft gleiche Priorität, wie sensible und emotionale Themen der Belegschaft. Wie in Abb. vier zu sehen ist, stehen die Themen oft in einem Konflikt zu einander und duellieren sich in ihrer Aussage, daher ist eine gewisse Neutralität der internen Kommunikatoren unerlässlich.
- **Kommunikatoren:** Der Kommunikator kann als Informationsübermittler interpretiert werden. Bei einem jeden Thema stellt sich die Frage, über welchen Sprecher es kommuniziert wird. Dies kann über das Management, die internen Kommunikatoren als solche oder individuell bestimmte Mitarbeiter geschehen. Die Herausforderung liegt darin, den Kommunikator so zu wählen, dass das zu kommunizierende Thema glaubwürdig, authentisch, aber auch kompetent vermittelt wird. Der Kommunikator nimmt hierbei eine meinungsbildende Position ein und sollte daher bei der Zielgruppe einer gewissen Akzeptanz unterliegen.
- **Medien und Kanäle:** Sind die Themen und die Kommunikatoren bestimmt, gehört zu einer ausgewogenen Vermittlung auch die Wahl eines passenden Kanals. Die Unternehmen greifen hierbei oft auf unterschiedlichste Übermittlungsinstrumente

⁸⁶ Mast 2014, 1130

⁸⁷ Vgl. ebd.

zurück. Prinzipiell wird zwischen persönlichen und medialen Formen unterschieden, sowie zwischen zentralen und dezentralen Kommunikationsformen. Gedruckte Medien und digitale Kanäle spielen dabei eine Vorreiterrolle, zentrale Kanäle haben den Vorteil, dass sie sich von dem Kommunikationsmanagement steuern lassen.

Das interne Kommunikationsmanagement steht hierbei der Herausforderung gegenüber, die vielfältigen Inhalte in einem ausgewählten Mix der Kanäle und Medien mit den Kommunikatoren zu vereinbaren und zu kommunizieren. Dabei sollte die neuartige Leitidee verfolgt werden, nicht „zu“ den Rezipienten zu sprechen, sondern „mit“ ihnen, was letztendlich das Mitwirken am Unternehmensgeschehen positiv beeinflussen soll. Zusammengefasst geht es darum, die interne Kommunikation nicht auf „Verteilprozesse zu beschränken, sondern Austauschprozesse zu moderieren, [...]“⁸⁸ Dieser Umstand wird in den Untersuchungskapiteln drei und vier näher beleuchtet. Die Kanäle und Instrumente werden im folgenden Kapitel erläutert.

2.5.2 Instrumente der internen Kommunikation

Im nun folgenden Kapitel werden die drei klassische Instrumente der internen Kommunikation vorgestellt. Eine Beschreibung aller möglichen Instrumente der internen Kommunikation ist im Rahmen dieser Thesis nicht möglich, somit soll der Fokus auf die bisher gängigsten Kanäle gelegt. Hierbei soll gleichzeitig eine Unterteilung der bereits beschriebenen „Richtungen“ einfließen, inwiefern die Kommunikation aufwärts, abwärts oder horizontal erfolgt (s. Kapitel 2.5). Um ein Kommunikationsziel zu erreichen, sollte die Wahl der Instrumente je nach Themengebiet und Zielgruppe systematisch erfolgen und wohlüberlegt sein.⁸⁹ Bei der systematischen Planung gilt es darauf zu achten, dass die Instrumente so eingesetzt werden, dass sie sich in ihrer Wirkung gegenseitig ergänzen. Eine gelungene Wahl der Instrumente ist dann erfolgt, wenn die Summe der sich ergänzenden Instrumente mehr Reputation zeigt, als die jeweilige Einzelwirkung.⁹⁰

- Instrumente der Abwärtskommunikation haben meistens den Zweck, Informationen an ein möglichst großes Publikum zu distribuieren. Das am meisten etablierte Medium der Abwärtskommunikation ist die Mitarbeiterzeitschrift. Die Möglichkeiten eines direkten Feedbacks sind bei dieser Art der Kommunikation

⁸⁸ Mast 2014, 1131

⁸⁹ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies 2008, 238

⁹⁰ Vgl. ebd.

begrenzt.⁹¹ Da Kommunikationsinhalte mit eigenen Wahrnehmungen konkurrieren, sollten sie im Organisationskontext, also innerhalb eines Unternehmens reizarm und einfach strukturiert sein.⁹²

Die Mitarbeiterzeitschrift oder -zeitung dient in erster Linie als subjektive Informationsquelle, in welcher überwiegend „[...] Langzeitereignisse mit mittlerer Aktualität [...]“⁹³ behandelt werden. Diese Eingrenzung der publizierten Themen rührt aus der periodischen Erscheinungsweise. Die Planung einer solchen Zeitschrift erfordert enorm viel Kapazitäten, sodass eine Erscheinung von weniger als sechsmal jährlich als üblich erachtet wird.⁹⁴ Die Zielgruppe einer solchen innerbetrieblichen Zeitung kann einfach definiert werden. Demnach sollten alle aktiven Mitarbeiter und frühere Betriebsangehörige als Rezipienten berücksichtigt werden. Nahezu alle Themen des Mediums stehen in direkter Beziehung zu dem Unternehmen und dem Unternehmensstandort.⁹⁵ „Die Darstellung von Hintergründen, Begründungen und Stellungnahmen seitens der Unternehmensleitung sind bedeutende Eckpfeiler in der Publikation.“⁹⁶ Durch die Einspeisung von Mitarbeiter-Geschichten wird eine Art Personalisierung und Emotionalisierung angestrebt, die Folge ist eine verstärkte Identifikation mit der behandelten Thematik bzw. dem Unternehmen (s. Kapitel 5). Außerdem wird bei diesem Instrument vermehrt auf Informationstiefe gesetzt, statt oberflächlich über eine breite Palette von Themen zu berichten.⁹⁷ Dadurch, dass alle Abteilungen und Hierarchieebenen mit denselben Inhalten konfrontiert werden, können Mitarbeiter anschließend über die behandelten Themen diskutieren.

Die Leser erwarten jedoch nicht nur Informationen über Ereignisse und Veränderungen im Unternehmen, sondern haben laut Einwiller, Klöfer und Nies [2008] auch das Verlangen nach einer professionellen visuellen Gestaltung, wodurch die bereits erwähnte Knappheit an Kapazitäten in personeller Form bestätigt wird.⁹⁸ Ehrliche Informationen und inhaltliche Transparenz sind unabdingbar für eine erfolgreiche Reputation, demnach wollen die Mitarbeiter auch über heikle Themen wie Veränderungen oder Umstrukturierungen informiert werden. Die Mitarbeiterzeitschrift wird der Rezipient nur dann zur Kenntnis nehmen, wenn Themen enthalten sind, die eine gewisse Relevanz für den Arbeitsalltag aufweisen.⁹⁹ Die Publikationen liegen heute meist in analoger sowie digitaler Form vor, sodass der Leser die freie Wahl bei der Art des Konsums hat. Die Publikation darf laut Hillmann aber nicht als Verlautbarungsorgan von dem Vorstand missbraucht

⁹¹ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies 2008, 239

⁹² Vgl. Schneider/Retzbach/Barkela et al. 2014, 459

⁹³ Hillmann 2011, 19

⁹⁴ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies 2008, 239

⁹⁵ Vgl. Hillmann 2011, 19

⁹⁶ Ebd.

⁹⁷ Vgl. Schach 2015, 171

⁹⁸ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies 2008, 239

⁹⁹ Vgl. Schneider/Retzbach/Barkela et al. 2014, 459

werden, die Gefahr die Glaubwürdigkeit hierdurch zu verlieren, ist sehr wahrscheinlich.¹⁰⁰ Die Mitarbeiterzeitschrift sollte sich darauf konzentrieren, Zusammenhänge zu erläutern sowie Hintergründe und bewertende Analysen darzustellen. Hierdurch werden tagesaktuelle Informationen, welche über das Intranet (s. S. 22) publiziert werden, aufgegriffen und verknüpft. Hierdurch kann die angestrebte Ergänzung der einzelnen Instrumente stattfinden und somit die Reputationswirkung maximiert werden.¹⁰¹

- Die Instrumente der Abwärtskommunikation sind in ihrer Umsetzung weit weniger strukturiert, als die der Aufwärts- oder Horizontalkommunikation.¹⁰² Auch die Kommunikationswege als solche sind bei dieser Art der Kommunikation begrenzt. Die am häufigsten verwendete Form, ist die der Mitarbeiterbefragung. Hier ist der Informationsfluss über die Hierarchieebenen von unten und oben am besten gegeben und sollte aktiv gefördert werden.¹⁰³

„Mitarbeiter erwarten heute eine moderne Führungskultur mit partizipativem Ansatz. Sie wollen in Veränderungsprozesse einbezogen werden, um ihre Meinung gefragt werden, und sie wollen unternehmensweit kommunizierte Ergebnis- und Umsetzungsmaßnahmen sehen.“¹⁰⁴ Die Mitarbeiterbefragung ist, um diesen Ansatz zu verfolgen, ein geeignetes Instrument der internen Kommunikation, welche darüber Aufschluss gibt, wie das Unternehmen von den eigenen Mitarbeitern wahrgenommen wird. Hierbei geht man einen direkten Dialog mit der Zielgruppe ein, diese soll dazu motiviert werden, über aktuelle Themen abzustimmen. Mit Hilfe von Dialogfeldern werden darüber hinaus eigene Wahrnehmungen genauer hinterfragt. Die Erfassung von Einstellungen und Bedürfnissen der „Konsumenten“ geben hierbei Rückschluss über die Zufriedenheit der Mitarbeiterkommunikation.¹⁰⁵ Laut Helm [2009] verfolgt das Instrument der Mitarbeiterbefragung genau zwei Ziele, zum einen das Betriebsklima zu evaluieren und zum anderen neue Ansatzpunkte für Verbesserungen im betrieblichen Umfeld zu ermitteln.¹⁰⁶

Somit kann dieses Instrument der internen Kommunikation als Evaluationsorgan in der Unternehmenskommunikation etabliert werden und dient darüber hinaus als Mittel zur Erfolgskontrolle.¹⁰⁷ Ladwig und Domsch [2014] stellen fest, dass Unternehmen, welche das Instrument der Mitarbeiterbefragung einsetzen, die Ergebnisse nach Auswertung den Belegschaften jedoch nicht präsentieren, damit zu kämpfen haben, „[...] dass ihre Response-Raten viel zu niedrig sind und die Mitarbeiter eine weitere, aktive Mitarbeit verweigern.“¹⁰⁸ Demnach zeigt sich, dass das beschriebene Instrument nur im Rahmen

¹⁰⁰ Vgl. Hillmann 2011, 20

¹⁰¹ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies 2008, 239

¹⁰² Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies 2008, 242

¹⁰³ Vgl. ebd.

¹⁰⁴ Vgl. Ladwig/Domsch 2014, 534

¹⁰⁵ Vgl. Hillmann 2011, 22

¹⁰⁶ Vgl. Helm 2009, 33

¹⁰⁷ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies 2008, 243

¹⁰⁸ Ladwig/Domsch 2014, 534

eines ganzheitlichen Konzepts, welches die Kommunikation und die Umsetzung beinhaltet, seine volle Wirksamkeit entfalten kann.¹⁰⁹

- Instrumente der Horizontalkommunikation haben die Charakteristik, dass Sie keiner Kommunikationsform zwischen den Verantwortungsebenen fest zuzuordnen sind. Sie beziehen sich zum einen auf Personen der gleichen Hierarchieebenen, aber auch auf Personen unterschiedlicher Ebenen, die keinen Weisungscharakter aufweisen.¹¹⁰ Das häufigste Instrument dieser Form ist das Intranet, welches im Folgenden beschrieben wird.

Das Intranet ist ein, in sich geschlossenes, digitales Netzwerk, welches die Mitarbeiter innerhalb eines Unternehmens verbindet, gegen unerlaubten Zugriff von außen ist es geschützt. Der Begriff „Intranet“ ist eine Ableitung aus „internem Internet“. „Als Medium der Selbstbedienung offeriert es Informationen ohne hierarchische Barrieren, hebt Grenzen von Zeit und Raum auf und hält Informationen für den aktiven Nutzer zur Verfügung.“¹¹¹ Die Funktionseinheiten von Intranets sind vielfältig und stellen unterschiedlichste Dienste zur Verfügung, es kann als Informations- und Dialogmedium betrachtet werden, bietet aber darüber hinaus auch arbeitsrelevante Funktionen. Es dient demnach als interaktive Kommunikationsplattform der Mitarbeiter und ähnelt häufig in Struktur und Aufbau einem Sozialen Netzwerk.¹¹² „Das Intranet optimiert als Arbeitsmittel die Produktionsabläufe und bündelt als Informations- und Kommunikationsplattform das Wissen, das Mitarbeiter ohne Filterung durch das Management abrufen können.“¹¹³

Eine individuelle Anpassung des Intranets an die Belange eines jeden Mitarbeiters ermöglicht unterschiedlichste Funktionen und große Flexibilität. Da das Intranet als Dialogmedium betrachtet wird, können den Nutzern Push- und Pullangebote unterbreitet werden, wodurch die gewünschte Partizipation stattfindet, außerdem werden die Kommunikationsprozesse weniger von Hierarchien beeinflusst.¹¹⁴ Das Intranet beinhaltet zahlreiche Funktionen und Programme (Chats, Microblogs, Buchungsportale, Bürobestellungen, Suchfunktionen, Design Manuals etc.) welche den Arbeitsalltag zunehmend erleichtern, bzw. bürokratische Schleifen minimiert. Durch die Einbindung solcher Arbeits- und Wissensplattformen, „[...] hat der Mitarbeiter mit einer Anmeldung direkten Zugriff auf alle Informationen und Anwendungen, die er für die Bewältigung seiner Aufgaben benötigt.“¹¹⁵ Personalisierte Seiten haben den Vorteil, dass der Mitarbeiter selbst wählen kann, welche Anwendungen und Informationen für ihn und seine Arbeit relevant

¹⁰⁹ Vgl. Ladwig/Domsch 2014, 534

¹¹⁰ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies 2008, 245

¹¹¹ Brugger 2010, 196

¹¹² Vgl. Hillmann 2011, 20

¹¹³ Mast 2014, 1137

¹¹⁴ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies 2008, 246

¹¹⁵ Hillmann 2011, 21

sind, somit bieten Intranets Orientierung in der Informationsflut. Die Vorteile des Intranets liegen auf der Hand, als wesentliche Stichworte sind hier Flexibilität, Aktualität und permanente Verfügbarkeit festzuhalten.¹¹⁶ Die Nachteile sind ebenso gut erkennbar, im Gegensatz zu einer Mitarbeiterzeitschrift, welche allen Mitarbeitern uneingeschränkt zur Verfügung steht, ist das Intranet nicht für alle Mitarbeitergruppen abrufbar, hier sind insbesondere die Mitarbeiter der Produktion und des Außendienstes zu nennen.¹¹⁷ Das Intranet kann als crossmediales Schlüsselmedium betrachtet werden, indem darüber Mitarbeiterbefragungen durchgeführt und Verlinkungen zur Mitarbeiterzeitschrift gesetzt werden.¹¹⁸ Den Möglichkeiten der Interaktivität sind quasi keine Grenzen gesetzt, dieses Phänomen wird im empirischen Forschungsteil aufgegriffen (s. Kapitel 5).

2.6 Externe Kommunikation

Um eine einheitliche integrierte Kommunikation im Unternehmen aufzubauen, bedarf es neben der internen Kommunikation, welche zuvor erläutert wurde, auch eine externe Kommunikationseinheit, welche die Aufgabe hat, mit der breiten Öffentlichkeit zu kommunizieren. Das Hauptaugenmerk liegt bei der Glaubwürdigkeit des Unternehmens, diese gilt es bei allen Bezugsgruppen gleichermaßen zu etablieren und zu pflegen.¹¹⁹

Mast legt bei der externen Unternehmenskommunikation drei wichtige Parameter fest. Eine erfolgreiche Kommunikation muss demnach offen, transparent und einheitlich sein.¹²⁰ Der externen Kommunikation wird deshalb eine so große Bedeutung zugesprochen, da sie direkten Einfluss auf den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg hat und diesen nachhaltig beeinflusst. „So ist es am Unternehmens- oder Produktionsstandort wichtig, den Kontakt zu den ‚richtigen‘ Personen herzustellen und zu pflegen, da zum Beispiel ein Großteil Ihrer Aktivitäten maßgeblich von den Entscheidungsträgern aus Politik und Verwaltung und von weiteren Multiplikatoren Ihrer Region, „[...] beeinflusst werden.“¹²¹ Hillmann spricht hierbei die externen Stakeholder an, welche im nachfolgenden Unterkapitel näher erläutert werden. An dieser Stelle sollen ein paar Beispiele für externe Bezugsgruppen kurz genannt werden, um verständlicher in die Thematik der externen Kommunikation einzuführen. Neben den Mitarbeitern, welche durch die beschriebenen internen Kommunikationskanäle informiert werden, haben auch Kunden, Lieferanten, Aktionäre, Behörden, Journalisten, Geschäftspartner und Nachbarn ein Interesse am Handeln eines Unternehmens. Die externe Kommunikation fördert die „[...] notwendigen Prozesse der Interessenabstimmung und Handlungskoordination im Marktumfeld, in dem die wirtschaftlichen Beziehungen mit Lieferanten, Abnehmern und Wettbewerbern

¹¹⁶ Vgl. Brugger 2010, 196

¹¹⁷ Vgl. Mast 2014, 1137

¹¹⁸ Vgl. Hillmann 2011, 21

¹¹⁹ Vgl. Hillmann 2011, 27

¹²⁰ Vgl. Mast 2010, 27

¹²¹ Hillmann 2011, 27

gestaltet werden, sowie im gesellschaftspolitischen Umfeld, das die Gesamtheit aller regulativen Beziehungen im nichtökonomischen Bereich umfasst.“¹²²

Das Kommunikationsziel besteht also darin, eine breite Akzeptanz bei allen Bezugsgruppen für ein Unternehmen und dessen Aktivitäten zu schaffen und zu erhalten. Dies spielt besonders dann eine wichtige Rolle, wenn das ethisch-moralische Verhalten eines Unternehmens, öffentlich diskutiert wird, was beispielsweise in einer Krisensituation schnell geschehen kann. Präsentiert sich das Unternehmen nicht transparent, handelt entgegen gesellschaftlicher Wertvorstellungen oder verweigert gar jegliche Kommunikation mit seinen Bezugsgruppen, so wird es in der gesellschaftlichen Diskussion scheitern und erheblichen Schaden davontragen.¹²³ Somit wird die externe Kommunikation zu einem unerlässlichen Bestandteil einer jeden Unternehmenstätigkeit. Die externe Kommunikationsarbeit muss indirekt von allen Mitarbeitern und der Unternehmensführung erbracht werden, da diese das Unternehmen nach außen repräsentieren. Die eigentliche Außendarstellung wird in der Gesamtheit jedoch an spezialisierte Abteilungen oder Agenturen delegiert.¹²⁴ Hier wird wieder deutlich, wie eng die interne und externe Kommunikationsarbeit verknüpft ist und warum es nötig ist, eine einheitliche integrierte Kommunikation aufzubauen, welche der Unternehmensstrategie zugrunde liegt.¹²⁵

Grundsätzlich muss beachtet werden, dass die unterschiedlichen Teilbereiche der Unternehmenskommunikation immer ein gemeinsames Ziel verfolgen, welches der Formulierung, Realisierung und Durchsetzung einer konkreten Strategie zu Grunde liegt.¹²⁶ Die Handlungsweisen aller Stakeholder eines jeden Teilbereichs beeinflusst auf eine gewisse Art die eigene Unternehmensstrategie oder wird umgekehrt von dieser betroffen. Laut Hillmann erwarten alle Multiplikatoren, egal ob Lokalpolitiker oder Investor, dass das Unternehmen glaubwürdig in der Öffentlichkeit dasteht, hierüber entscheiden letztendlich nur die Rezipienten. Um Glaubwürdigkeit zu erzeugen bedienen sich die Experten der externen Kommunikation eines Unternehmens verschiedener Instrumente und sollten ein, in sich schlüssiges, Konzept verfolgen.¹²⁷ Prinzipiell wird durch die externe Kommunikation das Ziel verfolgt die Handlungsspielräume und konkrete Strategien zu sichern, indem die Unternehmensführung ihr Handeln mit den strukturellen Imperativen unterschiedlicher Lebensbereiche verträglich macht.¹²⁸ Sie umfasst weiterhin alle regulativen Beziehungen im gesellschaftspolitischen Umfeld (nichtökonomisch) sowie die notwendigen Prozesse der Interessenabstimmung im Marktumfeld (ökonomisch).¹²⁹

¹²² Zerfaß 2014, 49

¹²³ Vgl. Hillmann 2011, 27

¹²⁴ Vgl. Zerfaß 2014, 44

¹²⁵ Vgl. Abb. 6

¹²⁶ Vgl. Zerfaß 2014, 44

¹²⁷ Vgl. Hillman 2011, 28

¹²⁸ Vgl. Zerfaß 2014, 52

¹²⁹ Vgl. Abb. 5

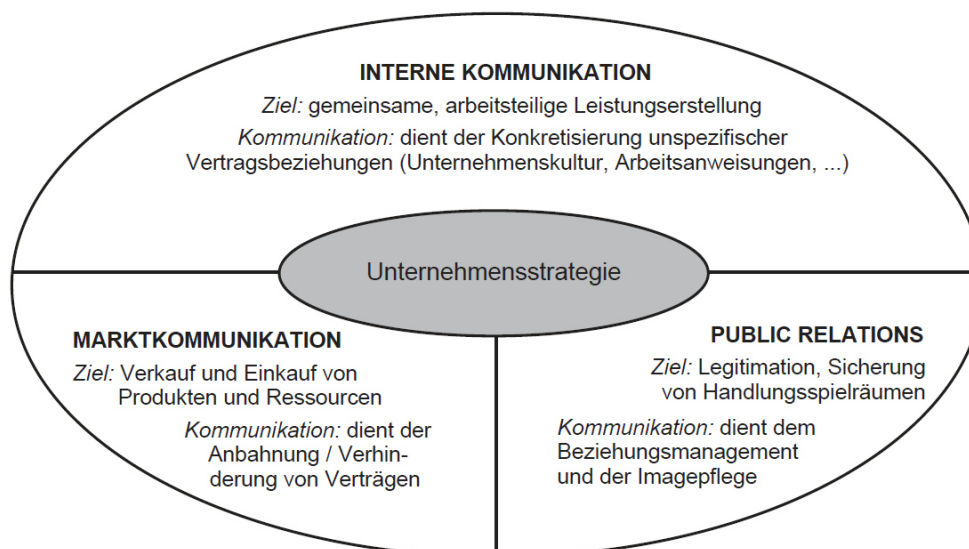


Abbildung 5: Unternehmenskommunikation und ihre Teilbereiche¹³⁰

2.6.1 Abgrenzung: Marktkommunikation – Public Relations

Im folgenden Unterkapitel findet eine Abgrenzung statt. Die vorliegende Bachelorthesis hat nicht das Thema Marketing oder Werbung zum Untersuchungsgegenstand, sondern vielmehr den Veränderungsprozess von werteorientierter Kommunikation im Unternehmen. Da die Marktkommunikation, jedoch ein Teil der Unternehmenskommunikation ist, soll der Begriff von dem der Public Relations abgegrenzt werden.

Prinzipiell wird laut Zerfaß [2014] zwischen zwei wesentlichen Teilbereichen der externen Kommunikation unterschieden, da soziale Beziehungen im Markt (Marktkommunikation) und gesellschaftspolitische Umfelder (Public Relations) auf unterschiedliche Weise integriert und bearbeitet werden.¹³¹ Da sich die vorliegende Bachelorarbeit jedoch auf die interne Kommunikation und die Public Relations spezialisiert, wird die Marktkommunikation nur kurz skizziert, nicht aber näher untersucht. Die beiden Teilbereiche der externen Kommunikation werden anschließend kurz erläutert und sind in einer Abbildung dargestellt.¹³²

- Die Marktkommunikation umfasst sämtliche kommunikativen Handlungen von spezialisierten Mitgliedern eines Unternehmens (Führungskräfte, Mitarbeiter der Kommunikations- und Marketingabteilungen etc.) in Hinblick auf Transaktions- und Wettbewerbsbeziehungen mit Partnern und Kunden. Die Kommunikation hat

¹³⁰ Zerfaß 2014, 44

¹³¹ Vgl. Zerfaß 2014, 49

¹³² Vgl. Abb. 5

in diesem Segment lediglich einen unterstützenden Charakter und dient vorwiegend dem Zweck, „[...] wenn Verträge qua Kommunikation angebahnt, ausgehandelt, erfüllt und kontrolliert werden“.¹³³ Kurz gesagt unterstützt Marktkommunikation die tauschvertragliche Handlungskoordination im ökonomischen Sinne, indem eine geeignete Kommunikationspolitik das Transaktionspotential erfolgsstrategisch beeinflusst (Verkaufsförderung).¹³⁴ Das Ziel liegt bei dieser Kommunikationsform nicht bei der Orientierung, sondern schlicht bei einer anschlussfähigen Handlung durch den Rezipient.¹³⁵

- Dem gegenüber werden unter dem Teilbereich der Public Relations (PR) bzw. Öffentlichkeitsarbeit die kommunikativen Beziehungen im gesellschaftspolitischen Umfeld verstanden.¹³⁶ „Der Öffentlichkeitsarbeit obliegt es, die Unternehmensstrategie in den Handlungsfeldern von Politik, Bildung, Wissenschaft usw. durchzusetzen bzw. entsprechende Widerspruchspotenziale und gesellschaftliche Anforderungen in das organisatorische Entscheidungssystem einzuspeisen.“¹³⁷ Das gesellschaftspolitische Umfeld umfasst demnach alle nichtökonomischen Handlungsfelder und Öffentlichkeiten, wodurch sich die Stakeholder deutlich von denen des Marktes unterscheiden.¹³⁸

2.6.2 Stakeholder Ansatz und Instrumente der Public Relations

Public Relations, zu Deutsch Öffentlichkeitsarbeit, verfolgen das Ziel in der Öffentlichkeit Vertrauen und Verständnis für ein Unternehmen sowie dessen Produkte oder Dienstleistungen zu schaffen, ohne einen werblichen Charakter einzunehmen. Das Hauptziel der Öffentlichkeitsarbeit ist die Vermittlung von einem positiven Image, wodurch die Akzeptanz des Unternehmens sichergestellt werden soll.¹³⁹ Demnach fungiert der Begriff Public Relations, kurz PR, „[...] als Oberbegriff für das gesamte Beziehungsmanagement im Rahmen der Organisationskommunikation mit ihren jeweiligen Anspruchsgruppen.“¹⁴⁰ Als Zielgruppe dienen hierbei die Öffentlichkeit sowie verschiedene Teilöffentlichkeiten. Dabei wird ein sogenannter Stakeholder Ansatz verfolgt, dieser bezieht sich auf die Auswahl der zu erreichenden Zielgruppe. Die Anzahl und Auswahl der

¹³³ Zerfaß 2014, 50

¹³⁴ Vgl. Zerfaß 2014, 49-50

¹³⁵ Vgl. ebd.

¹³⁶ Vgl. Zerfaß 2014, 49

¹³⁷ Ebd.

¹³⁸ Vgl. Zerfaß 2014, 51

¹³⁹ Vgl. Bruhn 2013, 418

¹⁴⁰ Bentele/Will 2008, 164

zu erreichenden Anspruchsgruppe hängt von der Botschaft ab, welche eine oder mehrere Stakeholder Gruppen betreffen kann.¹⁴¹ Die nachfolgende Grafik zeigt die Wirkungszusammenhänge der Multiplikatoren und verdeutlicht die Vielfalt möglicher Stakeholder Gruppen.¹⁴²

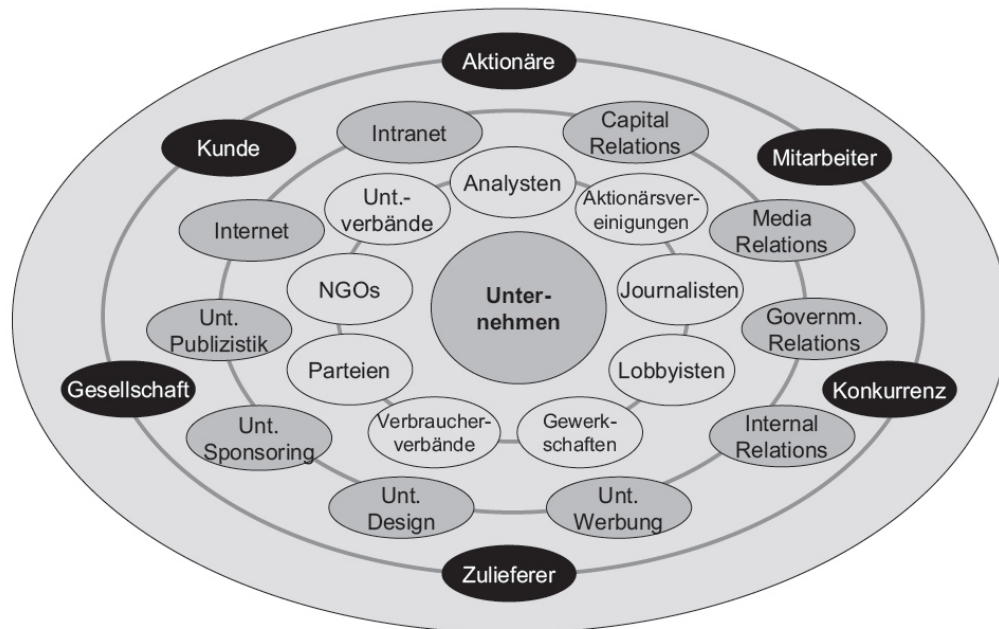


Abbildung 6: Multiplikatoren, Instrumente und Zielgruppen¹⁴³

Der äußere Ring zeigt wesentliche Zielgruppen, die grob zusammengefasst wurden, sich aber bei spezialisierter Ansprache weiter aufgliedern lassen. Im mittleren Ring sind relevante Instrumente aufgezeigt, welche bei der Distribution der Informationen, in einem abgestimmten Mix, zum Einsatz kommen können. Der innere Ring zeigt die Vielfalt von Multiplikatoren, welche meist als direkte Ansprechpartner im Bereich der Public Relations dienen und als indirekte Zielgruppe betrachtet werden. Da die Multiplikatoren (auch Gatekeeper genannt), zwischen den tatsächlichen Zielgruppen und den Unternehmen geschaltet sind, stellen sie Chancen und Risiken zugleich dar.¹⁴⁴ Multiplikatoren sind im wesentlichen Analysten, Lobbyisten und Journalisten, welche die Botschaften an die Kapitalmärkte, den politischen Meinungsmarkt sowie an allgemeine und spezielle Öffentlichkeiten distribuieren.¹⁴⁵ Um die favorisierten Multiplikatoren zu erreichen (z.B. Journalisten), ist laut Deg ein gut gepflegter Presseverteiler das Rückgrat für eine erfolgreiche PR-Arbeit. In einem solchen Verteiler werden alle Ansprechpartner gelistet und

¹⁴¹ Vgl. Deg 2017, 8

¹⁴² Vgl. Abb. 6

¹⁴³ Bentele/Will 2008, 165

¹⁴⁴ Vgl. Bentele/Will 2008, 166

¹⁴⁵ Vgl. Meckel/Will 2008, 303

im Bedarfswahl individuell, je nach Belangen, erreicht.¹⁴⁶ Das Kapitel vier beschreibt wesentliche Änderungen der Zielgruppenansprache und dessen Pflicht über die Multiplikatoren zu kommunizieren (s. Kapitel 4).

Nachdem das Wirkungsschema kurz skizziert und anhand der Grafik erläutert wurde, sollen anschließend klassische Instrumente der Public Relations beleuchtet werden. Es wird zwischen Instrumenten der direkten und indirekten Kommunikation unterschieden.¹⁴⁷

- Als indirektes Standardmittel der Public Relations dient nach wie vor die klassische Pressemitteilung. Dabei wird das Ziel verfolgt, das Interesse eines Redakteurs zu wecken, damit dieser die Informationen in einem ausgearbeiteten Artikel an eine breite Öffentlichkeit streuen kann.¹⁴⁸ Die Thematik sollte hierbei von höchster Aktualität sein und keinen wertenden Charakter aufweisen. Die Pressemitteilung ist schlicht, prägnant und enthält nur die wichtigsten Informationen (faktenbasiert) mit einem interessanten Neuigkeitswert.¹⁴⁹
- Pressekonferenzen haben den Vorteil, dass man gleichzeitig mit vielen Journalisten in direkten und persönlichen Kontakt treten kann und ein Dialog entsteht. Außerdem bietet sich hier die Möglichkeit einer multisensorischen Ansprache durch Ton und Bild Inszenierungen. Des Weiteren sind Live-Zuschaltungen via Internet möglich, wodurch sich ein großer Kreis von Multiplikatoren erreichen lässt. Nachteile der Pressekonferenz sind ein enormer Organisationsaufwand, sowie hohe Kosten, außerdem erwarten die Journalisten bei einer Einladung „[...] echte Neuigkeiten mit berichtenswertem Potential.“¹⁵⁰
- Ein weiteres direktes Instrument der klassischen PR ist das Pressegespräch, bzw. das Interview. Diese Art der Kommunikationsbeziehung ist wesentlich persönlicher als eine Pressekonferenz oder eine Pressemitteilung, da der Journalist hierbei in den Kommunikationsprozess integriert wird. Die Botschaft kann hierbei weniger spektakulär sein, jedoch erhält der Journalist exklusive Hintergrundinformationen, was die Wahrscheinlichkeit einer Publikation erhöht.¹⁵¹
- Redaktionsbesuche erfreuen sich wieder zunehmender Beliebtheit, hierdurch entsteht ebenfalls persönlicher und direkter Kontakt. Das Ziel hierbei ist jedoch ein langfristiges, es geht nicht um eine einmalige Berichterstattung, sondern um langanhaltende Geschäftsbeziehungen und vertraute Kontaktpflege.¹⁵² Durch

¹⁴⁶ Vgl. Deg 2017, 43

¹⁴⁷ Vgl. Hillmann 2011, 40

¹⁴⁸ Vgl. Hillmann 2011, 41

¹⁴⁹ Vgl. Deg 2017, 43

¹⁵⁰ Deg 2017, 129

¹⁵¹ Vgl. Hillmann 2011, 39-40

¹⁵² Vgl. Deg 2017, 139

die persönliche Kontaktpflege wird sich eine kontinuierliche Berichterstattung erhofft. Der Vorteil hierbei ist eine kostengünstige Öffentlichkeitsarbeit, welche durch den persönlichen Kontakt im Endeffekt oft positiv ausfällt.¹⁵³

Laut Deg gilt es bei den genannten Instrumenten zu beachten, dass sich ein gutes PR-Programm dadurch auszeichnet, dass „[...] nicht nur eine einzige PR-Maßnahme durchgeführt wird, sondern verschiedene Maßnahmen kombiniert eingesetzt und in ein stimmiges Bild gebracht werden.“¹⁵⁴ Demnach ist eine Verknüpfung der beschriebenen Instrumente maßgeblich für eine erfolgreiche PR-Maßnahme und der Schaffung von Authentizität.

Hiermit soll das Kapitel der klassischen Unternehmenskommunikation beendet werden. Die Grundlagen der Unternehmenskommunikation sind maßgeblich um die Gesamtthematik der Bachelorarbeit begreifen zu können. Das folgenden Kapitel sowie der empirische Forschungsteil bauen auf diesen Grundlagen auf.

¹⁵³ Vgl. Hillmann 2011, 40

¹⁵⁴ Vgl. Deg 2017, 41

3 Untersuchungsgegenstand: Megatrends in der Unternehmenskommunikation

Nachdem im vorherigen Kapitel ein aktueller Forschungsstand zum Thema Unternehmenskommunikation zusammengetragen wurde, soll im folgenden Kapitel, durch eine kompilatorische Untersuchung, die Herleitung zu dem Untersuchungsgegenstand Change Kommunikation durch Megatrends erfolgen. Zunächst soll die Thematik von Megatrends skizziert werden um anschließend auf deren Auswirkung in der Unternehmenskommunikation einzugehen. Dabei werden direkte Auswirkungen auf die Unternehmenskommunikation beschrieben. Der empirische Teil in Kapitel fünf wird diese Auswirkungen aufgreifen und deren tatsächliche Anwendung näher betrachten (s. Kapitel 5).

3.1 Definition und Herleitung: Megatrends

„Megatrends verändern die Welt - zwar langsam, dafür aber grundlegend und langfristig.“¹⁵⁵ Unter Megatrends werden tiefgreifende (disruptive) gesellschaftliche Veränderungsprozesse verstanden. Diese Megatrends nehmen dabei fundamentalen Einfluss auf die Verhaltens- und Lebensweisen sowie auf die Struktur und Wertesysteme von Gesellschaften. Demnach werden auch die Chancen und Risiken von Unternehmen und insbesondere deren Kommunikation beeinflusst.¹⁵⁶ Megatrends werden deshalb als so besonders angesehen, weil sie globalen Einfluss nehmen, übergreifende Transformationsprozesse mit sich bringen und wirkungsmächtige Einflussgrößen darstellen, welche die Märkte der Zukunft prägen.¹⁵⁷ Prinzipiell unterscheiden sich Megatrends in dreierlei Hinsicht von anderen Trends, nämlich in ihrem Zeithorizont, ihrer Wirkungsstärke sowie ihrer Reichweite.¹⁵⁸ Die folgenden drei Richtgrößen beziehen sich auf das Journal „Communication Insights - Issue 2“ [2016].¹⁵⁹

- Zeithorizont: Megatrends sind immer langfristige Prozesse, welche mindestens zehn Jahre, aber meist über mehrere Dekaden hinauswirken.
- Wirkungsstärke: Megatrends zeichnen sich durch deren Mehrdimensionalität aus. Sie nehmen sowohl Einfluss auf technologische und wirtschaftliche als auch auf ökologische und soziale Entwicklungen. Die Transformationsprozesse sind tiefgehend und nachhaltig, entfalten sich jedoch langsam.

¹⁵⁵ Zukunftsinstitut, www.zukunftsinstitut.de [Stand 25.04.2017]

¹⁵⁶ Vgl. Communication Insights 2016, 4

¹⁵⁷ Vgl. Z-Punkt, www.z-punkt.de [Stand 25.04.2017]

¹⁵⁸ Vgl. Horx 2011, 72

¹⁵⁹ Vgl. Communication Insights 2016, 4

- Reichweite: Megatrends wirken global und betreffen alle Teilbereiche der Gesellschaften, Branchen und Spezialgebiete. Sie können jedoch regional unterschiedlich stark wirken und verlaufen nicht überall synchron.

Horx [2011] nennt außerdem die Robustheit als weiteres Kriterium. Hierunter versteht dieser den Anschein des Stillstehens eines Megatrends, dies komme jedoch nur temporär vor, auf lange Sicht ist die zentrale Entwicklung nicht aufzuhalten und schreitet immer voran.¹⁶⁰ Auch charakteristisch für einen Megatrend ist, dass dieser nicht geradlinig verläuft, da er Gegentrends verursacht, zwischen denen sich Spannungsfelder ergeben.¹⁶¹ „Dies ist der eigentliche Kern, [...] seine Nicht-Linearität.“¹⁶²

Da derzeit viele Megatrends parallel zueinander ablaufen und in unterschiedlichster Weise wirken, sollen im nun folgenden Abschnitt speziell jene Trends beleuchtet werden, welche auch tatsächlichen Einfluss auf die gegebene Thematik aufweisen. Auf eine Auflistung und Erläuterung willkürlich wirkender Trends, wird bewusst verzichtet.

3.2 Bedeutende Megatrends der Unternehmenskommunikation

Megatrends verändern grundlegend die Art und Weise wie kommuniziert wird und stellen daher die Unternehmenskommunikation vor eine enorme Herausforderung. Sowohl ökonomische als auch technologische und soziokulturelle Transformationen ziehen eine nachhaltige Veränderung der Kommunikationsstruktur im Unternehmen mit sich.¹⁶³ „Umgekehrt wirkt die Unternehmenskommunikation, und insbesondere die PR in ihrer Rolle als kommunikatives Management des gesellschaftspolitischen Umfelds, selbst aktiv auf die Entwicklungen ein.“¹⁶⁴

Welche Trends besonders relevant in Bezug auf die Unternehmenskommunikation sind, zeigt die folgende Abbildung.¹⁶⁵ Die Werte stammen aus einer internationalen Befragung von 100 Kommunikationsexperten, aus Wissenschaft und Praxis. Die Studie wurde 2016 von der „Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation“ in Auftrag gegeben.¹⁶⁶

¹⁶⁰ Vgl. Horx 2011, 73

¹⁶¹ Vgl. Communication Insights 2016, 4

¹⁶² Vgl. Horx 2011, 73

¹⁶³ Vgl. Communication Insights 2016, 4

¹⁶⁴ Ebd.

¹⁶⁵ Vgl. Abb. 7

¹⁶⁶ Vgl. Communication Insights 2016, 5

Bedeutung von Megatrends für die Unternehmenskommunikation in den nächsten 10-15 Jahren

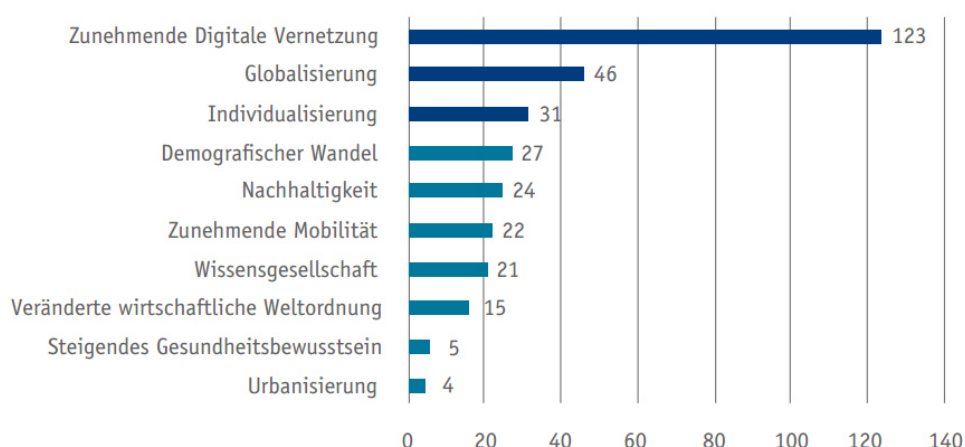


Abbildung 7: Die Top-Megatrends der Unternehmenskommunikation¹⁶⁷

Wie der Abbildung zu entnehmen ist, sind die Ergebnisse der Befragung recht eindeutig. Aus Sicht der Experten ist die zunehmende digitale Vernetzung (Digitalisierung), der mit Abstand einflussreichste Megatrend für die Unternehmenskommunikation in den nächsten 10 bis 15 Jahren. Es folgen, mit nicht zu vernachlässigender Relevanz, aber dennoch weitem Abstand, die Globalisierung und Individualisierung.¹⁶⁸

Die drei, der Befragung nach relevantesten Megatrends, dienen als Grundlage für die kommenden Untersuchungen. Sie werden anschließend näher betrachtet und einzeln skizziert, um deren Wirkung für den Bereich der Unternehmenskommunikation anschließend zu beleuchten (s. Kapitel 3.3 ff.). Dabei wird auffallen, dass die Trends deutliche Überschneidungen aufweisen und es weder möglich noch sinnvoll ist, diese trennscharf zu erläutern. Eine Überlagerung und gegenseitige Beeinflussung sind charakteristisch für parallel ablaufende Megatrends.¹⁶⁹

3.2.1 Digitalisierung

„Die digitale Transformation ist einer der meistdiskutierten Megatrends. Sie stellt das Geschäftsmodell zahlreicher Unternehmen in Frage und verunsichert ganze Branchen.“¹⁷⁰ Unter der Digitalisierung wird im Wesentlichen die Umwandlung von Informationen jeglicher Art z.B. Ton, Bild oder Text, in Zahlenwerte verstanden. Diese lassen sich dadurch elektronisch bearbeiten, übertragen und speichern. Hierdurch kommt es zu ei-

¹⁶⁷ Communication Insights 2016, 5

¹⁶⁸ Vgl. Abb. 7

¹⁶⁹ Vgl. Communication Insights 2016, 6

¹⁷⁰ Weimann, www.lautenbachsass.de [Stand 25.04.2017]

ner exponentiellen Zunahme von digitalen Kommunikations- und Informationstechnologien.¹⁷¹ Die Digitalisierung hat damit eine Vielzahl neuartiger Medien, Kanäle und Instrumente hervorgebracht, welche uns allesamt in Echtheit zur Verfügung stehen und unser Mediennutzungsverhalten massiv verändert haben.¹⁷² Dies führt zu einer zunehmenden Vernetzung von Menschen und Dingen sowie Dingen untereinander (Web 4.0; Internet der Dinge).¹⁷³

Durch diese Vernetzung entstehen grundsätzlich neue Interaktions- und Beziehungsgeflechte, an welche sich sowohl Menschen als auch ganze Unternehmen anpassen müssen.¹⁷⁴ Dass der beschriebene Megatrend enorme Relevanz für die Unternehmenskommunikation hat, zeigt sich ebenfalls darin, dass Arbeitskreise von Experten zu dieser Thematik ins Leben gerufen werden. Die Deutsche Public Relation Gesellschaft (DPRG) hat unter Leitung von Stoltenow/Reinhardstoettner einen solchen Arbeitskreis gegründet.¹⁷⁵ Die Leiter sind überzeugt, dass die Unternehmenskommunikation in zweierlei Hinsicht von dem dominierenden Megatrend betroffen ist. „So soll die Kommunikation einerseits zum Gelingen von Transformationsprojekten in Unternehmen beitragen. Andererseits unterliegt sie selbst einem fundamentalen Wandel.“¹⁷⁶ Brysch [2016] greift im Folgenden zwei gravierende Beispiele auf, die den Megatrend positiv wie negativ betrachten. „Dank digitaler Kanäle und Mobile Devices wie Smartphones war es noch nie so einfach wie heute als Kommunikator in Erscheinung zu treten – einerseits. Andererseits war die schiere Masse an Aussagen, Informationen und ja – auch Behauptungen – wohl noch nie so groß und damit schwer zu durch- und überschauen, wie im digitalen Zeitalter.“¹⁷⁷ Wie sich die Digitalisierung direkt auf die Unternehmenskommunikation auswirkt, wird in Kapitel 3.3 näher beleuchtet.

3.2.2 Globalisierung

Unter Globalisierung wird die zunehmende globale Vernetzung/Verflechtung verstanden, hierunter sind Staaten, Märkte und Gesellschaften gleichermaßen berücksichtigt. Das Ergebnis dieses Megatrends scheint eine grenzenlose Welt, in welcher Akteure aus allen Bereichen transkulturell und transnational agieren.¹⁷⁸ „Dies führt zu einer steigenden gegenseitigen Abhängigkeit von Staaten, Märkten und Gesellschaften, in der systemische Risiken, Missverständnisse und Konflikte zunehmen.“¹⁷⁹ Die Globalisierung führt aber auch dazu, dass Schwellen- und Entwicklungsländer zunehmend am Wohlstand,

¹⁷¹ Vgl. Communication Insights 2016, 5

¹⁷² Vgl. Weimann, www.lautenbachsass.de [Stand 25.04.2017]

¹⁷³ Vgl. Zukunftsinstitut, www.zukunftsinstitut.de [Stand 25.04.2017]

¹⁷⁴ Vgl. Communication Insights 2016, 5

¹⁷⁵ Vgl. Weimann, www.lautenbachsass.de [Stand 25.04.2017]

¹⁷⁶ Soltenow/Reinhardstoettner, www.dprg-journal.de [Stand 25.04.2017]

¹⁷⁷ Brysch, www.easy.de [Stand 25.04.2017]

¹⁷⁸ Vgl. Communication Insights 2016, 5

¹⁷⁹ Ebd.

wirtschaftlichen Wachstum und Welthandel partizipieren.¹⁸⁰ Der globale Austausch von Gütern, Dienstleistungen und Arbeitskräften sind Resultate des Megatrends, welcher maßgeblich von einer dynamisch wachsenden Mittelklasse getragen wird und zu einer Verlagerung wirtschaftlicher Machtzentren führt.¹⁸¹

3.2.3 Individualisierung

Bei dem Megatrend der Individualisierung steht das Individuum im Mittelpunkt, wobei seine Autonomie, Unabhängig und Wichtigkeit als Ziele besondere Betrachtung finden. Als Resultat kann eine „Pluralisierung der Lebensstile“ festgestellt werden. Als Grund für diesen Trend wird die Zunahme von Wohlstand und die damit verbundene Abkehr von traditionellen Gesellschaftswerten verstanden, z.B. Familie und Geschlechterrollen.¹⁸² Horx [2007] erklärt dies unter der Begrifflichkeit „Erhöhung der Wahloptionen“, hierdurch wird dem Einzelnen durch Wohlstand, Bildung und Mobilität eine zunehmende „Selbstdefinitions-macht“ gegeben. Dadurch kommt eine erhöhte Werte- und Normenvielfalt zu Stande, was laut Horx zu einem generellen Wertewandel führt.¹⁸³ Der Megatrend der Individualisierung ist mit diversen, unzählbaren Subtrends verbunden, welche die Emanzipation des Individuums in unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen fördern.¹⁸⁴

3.3 Einfluss der Megatrends auf die Unternehmenskommunikation

Damit Unternehmenskommunikationsabteilungen auch in Zukunft effizient und nachhaltig arbeiten können, müssen sie sich den gesellschaftlichen Transformationsprozessen stellen und entsprechend anpassen. Eine Möglichkeit der Strukturveränderung wird in Kapitel 3.4 beleuchtet. Im nun folgenden Kapitelabschnitt sollen mögliche Arbeitsinstrumente betrachtet werden, welche durch die beschriebenen Megatrends entstanden sind und deren Relevanz stetig zuzunehmen scheint. Das Ziel ist dabei die Integration und Implementierung der beschriebenen Megatrends in die eigene Strategie der Unternehmenskommunikation.

3.3.1 Social Media

Die sozialen Medien und Netzwerke haben längst Einzug in der Arbeit der Unternehmenskommunikation erhalten und sie fundamental verändert. Durch die Entstehung

¹⁸⁰ Vgl. Zukunftsinstitut, www.zukunftsinstitut.de [Stand 25.04.2017]

¹⁸¹ Vgl. Z-Punkt, www.z-punkt.de [Stand 25.04.2017]

¹⁸² Vgl. Communication Insights 2016, 6

¹⁸³ Vgl. Horx, www.entega.de [Stand 25.04.2017]

¹⁸⁴ Vgl. Communication Insights 2016, 6

neuer Kanäle, Medien und Instrumente komplementieren sie die bestehenden klassischen Wege der Kommunikation und tragen dazu bei, die integrierte Unternehmenskommunikation neu zu strukturieren.¹⁸⁵ Social Media ist der Beweis dafür, dass sich die beschriebenen Megatrends nicht exakt trennen lassen, da hier alle Strömungen mit einfließen. „[...] es ist Sinnbild der digitalen Vernetzung und gleichzeitig ein wesentlicher Antrieb für die Individualisierung und Globalisierung.“¹⁸⁶

Die Zugangsbarrieren für eine öffentliche Kommunikation wurden hierdurch stark gesenkt und fast abgeschafft. Jeder kann frei kommunizieren und mit anderen in einen Dialog treten, die Interaktionsmöglichkeiten sind riesig, wodurch die klassischen Grenzen zwischen Kommunikator, Multiplikator und Rezipient verschwimmen.¹⁸⁷ Soziale Netzwerke bieten Unternehmen die Chance, individuell und spezifisch mit ihren Stakeholdern zu kommunizieren und mögliche „Issues“, also Risiken frühzeitig zu identifizieren, was besonders der Krisen-PR Chancen bietet. Hierdurch kann im Falle einer Krise blitzschnell reagiert werden und eine breite Öffentlichkeit über Vorgänge oder gar bestehende Gefahren informiert werden. Letzteres beschreibt die Herausforderung, dass Unternehmen verstärkt mit öffentlichen Meinungen und Fragen konfrontiert werden, da die Forderung nach Transparenz stetig zunimmt. Die anwachsende Informationsflut sorgt dafür, dass verstärkt um die Aufmerksamkeit der eigenen Werte und Botschaften gekämpft werden muss, da diese sonst in der Masse untergehen.¹⁸⁸

Laut Scheidtweiler/Maier [2015] erfordert der Einsatz von Social Media vor allem Mut und Pragmatismus. Im Gegensatz zur klassischen PR, fordern die neuen Distributionsmöglichkeiten minimale Reaktionszeiten der Kommunikatoren/Moderatoren wodurch Abstimmungsschleifen vereinfacht und effizienter gestaltet werden müssen.¹⁸⁹ Buchholz/Knorre [2012] machen außerdem darauf aufmerksam, dass die redaktionellen Aufgaben, welche mit dem Einsatz von Social Media verbunden sind, systematisch unterschätzt werden. Es werden demnach speziell ausgebildete Mitarbeiter in der Unternehmenskommunikation benötigt, welche sich ausschließlich diesen Instrumenten annehmen.¹⁹⁰ Brysch [2016] ist der Meinung, dass durch diesen Wandel „[...] die Zeiten gelenkter und kontrollierter Unternehmenskommunikation passé sind.“¹⁹¹ Die Aussage ist jedoch nicht rein negativ zu verstehen, hierdurch wird nämlich deutlich, dass die Kommunikation nicht mehr top-down (s. Abwärtskommunikation, Kapitel 2.5) gesteuert ist und keines Wegs einer Einbahnstraße gleicht, das Ergebnis ist die Zunahme von Dialogkommunikation. Hierdurch werden alle Bezugsgruppen, ob Mitarbeiter, Kunden oder

¹⁸⁵ Vgl. Bruhn/Martin/Schnebelen 2014, 89

¹⁸⁶ Communication Insights 2016, 6

¹⁸⁷ Vgl. Hillman 2011, 97

¹⁸⁸ Vgl. Communication Insights 2016, 15

¹⁸⁹ Vgl. Scheidtweiler/Maier 2015, 170

¹⁹⁰ Vgl. Buchholz/Knorre 2012, 144-145

¹⁹¹ Brysch, www.easy.de [Stand 05.05.2017]

Partner zu Kommunikatoren. Die Kanäle und Motive, wie und weshalb sich diese Bezugsgruppen über ein Unternehmen äußern, sind quasi grenzenlos. Die Zahl möglicher Multiplikatoren ist damit auf ein Rekordhoch gestiegen, womit die Unternehmenskommunikation im neuen Maße und in jeglicher Hinsicht herausgefordert wird.¹⁹²

3.3.2 Corporate Storytelling

Der Begriff des Storytellings ist sehr wörtlich zu nehmen, es handelt sich im Grunde um das Erzählen von Geschichten.¹⁹³ Storytelling gilt als aktuell besonders populäres Erzählinstrument der internen wie externen Unternehmenskommunikation und findet eine immer breite Anwendung in der PR-Kommunikation.¹⁹⁴ Außerdem ist diese neuartige Form der Kommunikation eine klassische Antwort auf den Megatrend der Individualisierung.

Hierunter wird eine dramaturgisch aufbereitete Erzählung verstanden, die auf realem oder fiktiven Material basiert aber Authentizität und Glaubwürdigkeit zur Grundlage hat.¹⁹⁵ „Während Fakten den Anspruch erheben, Tatsachen zu sein, die direkt mit realen Ereignissen korrespondieren, sind Fiktionen erdacht und müssen nicht auf realen Ereignissen beruhen.“¹⁹⁶ Storytelling ist eine sehr junge Disziplin und lebt von dem Grundbedürfnis der authentischen Konversation. Durch überraschende und polarisierende Geschichten, welche oft emotionalen Charakter haben, ziehen sie Aufmerksamkeit auf sich und schaffen einen Gesprächswert.¹⁹⁷ Storytelling zeichnet sich vor allem durch den Bezug zu Gefühlen und Erfahrungen aus, auf Zahlenwerte und Fakten wird bewusst verzichtet. Es wird versucht den Rezipienten zu einer Interpretation der Geschichte zu bewegen, welche sich oft durch Mehrdeutigkeit auszeichnet.¹⁹⁸ Damit wird der Bezug zu einem Megatrend besonders deutlich, nämlich dem der Individualisierung, welcher sich durch persönliche und emotionale Ansprache charakterisiert.¹⁹⁹ Doch nicht nur die emotionale und persönliche Ansprache stellen ein Ziel dar, das Wichtige ist die Verbreitung der Geschichte durch die Rezipienten, dadurch wird jeder Empfänger zu einer Art Botschafter des Unternehmens und nimmt die Rolle des Multiplikators ein. Das Distributionsmedium kann hierbei frei gewählt werden, Storytelling wird sowohl in Mitarbeiterzeitschriften und Intranets als auch in sozialen Netzwerken und Vorträgen angewandt.²⁰⁰ Huck-Sandhu [2014] stellt fest: „Besonders glaubwürdig sind Storys gerade

¹⁹² Vgl. Brysch, www.easy.de [Stand 05.05.2017]

¹⁹³ Vgl. Grasse, www.komplextext.de [Stand 05.05.2017]

¹⁹⁴ Vgl. Winkler 2016, 99

¹⁹⁵ Vgl. Huck-Sandhu 2014, 660

¹⁹⁶ Krüger 2015, 101

¹⁹⁷ Vgl. Amerland, www.springerprofessional.de [Stand 05.05.2017]

¹⁹⁸ Vgl. Vibrio, www.vibrio.eu [Stand 05.05.2017]

¹⁹⁹ Vgl. Bredl, www.takeoffpr.com [Stand 05.05.2017]

²⁰⁰ Vgl. Klein, www.blog.hubspot.de [Stand 05.05.2017]

auch dann, wenn sie nicht vom Unternehmen selbst erzählt werden, sondern von Mitarbeitern, Kunden, Journalisten oder Bezugsgruppen in Social Media.“²⁰¹ Storytelling kommt vor allem bei Themen zum Einsatz, „[...] die abstrakt, unsichtbar oder nur teilweise bewusst sind.“²⁰² Jedoch auch bei besonders emotionalen Sachverhalten und Ausnahmesituationen, wie Veränderungsprozessen findet diese Art der Kommunikationstechnik verstärkt Anwendung.²⁰³

3.3.3 Big Data

Der European Communication Monitor (ECM) hat 2016 eine europaweite Befragung mit 2700 Kommunikationsexperten durchgeführt. Hierbei fiel auf, dass Big Data zukünftig an Relevanz in der Unternehmenskommunikation zulegen wird, rund 72 Prozent der Befragten vertraten diese Meinung. Ganze 23 Prozent der Experten halten die Nutzung von Big Data für eines der drei wichtigsten Themen ihrer Branche in den nächsten Jahren. Dass die Relevanz der Thematik einen hohen Stellenwert hat und eine zentrale Herausforderung darstellt, sollte damit bewiesen sein. Tatsächliche Anwendung findet Big Data in der Unternehmenskommunikation zum Zeitpunkt der Befragung jedoch nur bei 21 Prozent der Befragten, wodurch klar wird, dass sich Big Data noch längst nicht etabliert hat.²⁰⁴

Nachdem die Bedeutung für die Unternehmenskommunikation geklärt ist, soll dargestellt werden, wie eine mögliche Anwendung aussieht und wie die Unternehmenskommunikation mit Big Data arbeitet oder arbeiten könnte. Die exponentiell wachsenden Datenmengen, welche durch die Digitalisierung und vor allem durch Social Media erzeugt werden, gelten als neue Währung im digitalen Zeitalter. Dies führt zu einer zunehmend datenbasierten Wertschöpfung. Die Analyse, Erhebung und Verarbeitung großer Datenmengen gelten als Fundament bei der Verwendung von Big Data.²⁰⁵ Die Daten selbst bringen jedoch keinen Mehrwert, erst durch eine spezifische Auswertung mit Hilfe von Algorithmen, werden diese für die Arbeit in der Unternehmenskommunikation relevant. „Algorithmen spielen insbesondere im Bereich der Online-Kommunikation eine große Rolle. Google, Facebook und auch redaktionelle Plattformen entscheiden situativ, welche Inhalte angezeigt werden.“²⁰⁶ Das Ziel von Big Data Anwendungen ist eine gezielte und individuelle Ansprache der Stakeholder auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene, durch effizientere und in Zukunft automatisierte Kommunikation.²⁰⁷ Voraussetzung hierfür sind finanzielle Ressourcen, enorme Rechnerkapazitäten und entsprechendes Knowhow, außerdem müssen interne Prozesse entsprechend umgestellt und

²⁰¹ Huck-Sandhu 2014, 665

²⁰² Huck-Sandhu 2014, 660

²⁰³ Vgl. Ebd.

²⁰⁴ Vgl. European Communication Monitor, www.communicationmonitor.eu [Stand 07.05.2017]

²⁰⁵ Vgl. Universität Leipzig, www.cmgt.uni-leipzig.de [Stand 07.05.2017]

²⁰⁶ Universität Leipzig, www.cmgt.uni-leipzig.de [Stand 07.05.2017]

²⁰⁷ Vgl. Rühl, www.digitaler-mittelstand.de [Stand 07.05.2017]

grundsätzlich Akzeptanz geschafft werden.²⁰⁸ „Zu einem gewinnbringenden Instrument für Unternehmen, werden Big Data erst dann, wenn aus den gespeicherten Informationen Wissen generiert wird, das dem Management zur Verfügung steht.“²⁰⁹

Wie die tatsächliche Anwendbarkeit von Big Data in der Unternehmenskommunikation aussieht, wird im empirischen Teil dieser Arbeit näher untersucht (s. Kapitel 4.3.4).

3.4 Der „Corporate Newsroom“ als Chance

Da die vorliegende Thesis zum Ziel hat, mögliche Strukturveränderungen im Bereich der Unternehmenskommunikation zu erfassen, welche durch die vorherrschenden Megatrends bedingt sind, wird anschließend eine neuartige und mögliche Organisationsform dargestellt. „Print, Online, Audio, Video oder Social Media - die Digitalisierung konfrontiert Kommunikatoren mit immer neuen Kanälen über die Inhalte gesteuert und verbreitet werden.“²¹⁰ Das ist Grund dafür, dass sich Kommunikationsabteilungen derzeit diversifizieren und Experten für die jeweiligen Medien ausbilden.

„Die Einführung eines Newsrooms ist ein Changeprojekt innerhalb der Kommunikationsabteilung.“²¹¹ Der Newsroom bringt dabei entscheidende Vorteile mit sich, denn durch die offene Organisationsform, welche meist flache Hierarchien vorsieht, kann schneller, transparenter und dialogorientierter gearbeitet werden, was im Wesentlichen der Effizienz zu Gute kommt.²¹² Außerdem wird Effizienz durch die Vermeidung von Doppelarbeit und kürzeren Reaktionszeiten begünstigt und durch Schaffung von Synergien gestärkt.²¹³ Das geschieht z.B. durch die zentrale Produktion einer einzigen Botschaft für mehrere Medien, hierdurch werden zum einen Ressourcen geschont und parallel eine crossmediale Arbeitsstruktur im Sinne der integrierten Kommunikation erreicht.²¹⁴ Der Newsroom gilt hierbei als Organisationsmodell, welcher dabei helfen soll „[...] crossmedial zu arbeiten und in Themen statt Kanälen zu denken.“²¹⁵ In der klassischen Medienwelt war eine strikte Trennung von Inhalten in Bezug auf die unterschiedlichen Kanäle üblich, es war die Rede von einem sog. „Silodenken“. Das Aufstreben digitaler Kanäle z.B. Social Media, erfordert jedoch eine viel stärkere Integration. „Die Zentralisierung der Themenentwicklung ermöglicht eine konsistentere externe Kommunikation bei einem effizienteren internen Ressourceneinsatz.“²¹⁶ Durch zentrales und einheitliches Themendenken wird auch die Gefahr aus dem Weg geräumt, ein abweichendes

²⁰⁸ Vgl. Communication Insights 2016, 7

²⁰⁹ Communication Insights 2016, 9

²¹⁰ Paefgen-Laß, www.springerprofessional.de [Stand 07.05.2017]

²¹¹ Vgl. Moss 2016, 37

²¹² Vgl. Stog/Moss 2016, 7

²¹³ Vgl. Sadrowski, www.pressesprecher.com, [Stand 07.05.2017]

²¹⁴ Vgl. Moss 2016, 56

²¹⁵ Selbach, www.prmagazin.de [Stand 07.05.2017]

²¹⁶ Behrens/Moss/Stog 2016, 59

Unternehmensimage zu erzeugen, was durch striktes Kanaldenken begünstigt wird.²¹⁷ „Die Digitalisierung beschleunigt die Konvergenz unterschiedlicher Kanäle und begünstigt somit ein Zusammenwachsen von kommunikativen Teildisziplinen.“²¹⁸ Die Themenorientierung gibt demnach die Organisation vor, wodurch ein Ausgleich zwischen Spezialisierung und Generalisierung entsteht. „Die Themenorientierung ermöglicht eine starke Ausrichtung auf inhaltliche Kompetenzen im Unternehmen auf der einen und Vermittlungskompetenzen auf der anderen Seite. Beide Einheiten arbeiten ohne Reibungsverluste und ermöglichen ein Vier-Augen-Prinzip.“²¹⁹

Newsrooms sind matrixartig organisiert und zeichnen sich durch eine räumliche Integration aller Untereinheiten aus, bei welcher die Zuständigkeiten aller Mitarbeiter transparent sind. Als Vorbild des Newsrooms in der Unternehmenskommunikation, gilt die gebündelte Kommunikation klassischer Großraumbüros von Zeitungsredaktionen.²²⁰ Jedoch sind Newsrooms in der Unternehmenskommunikation deutlich komplexer strukturiert, als jene im Journalismus, da deutlich mehr Ziel- und Anspruchsgruppen zu bedienen sind.²²¹ Zur Unterstützung des Newsroom Konzepts ist eine speziell integrierte Software unabdingbar. Durch ein solches Konferenzsystem können Informationen für jeden Mitarbeiter innerhalb der Kommunikationsabteilung auf dem eigenen Rechner visualisiert werden, außerdem werden alle Zuständigkeiten transparent aufgezeigt.²²²

Die Implementierung eines „Corporate Newsroom“ bietet demnach die Chance, die Strukturen der Unternehmenskommunikation den beschriebenen Megatrends anzupassen und kann als Antwort auf die Frage gegeben werden, wie Change Kommunikation in der Unternehmenskommunikation in Zukunft ablaufen wird. Das folgende Kapitel sieht neben der kompilatorischen Untersuchung des Einflusses von Megatrends auf die Unternehmenskommunikation, eine empirische Untersuchung derselben Thematik vor. Es soll überprüft werden, inwieweit jenes Konzept auch tatsächlich in der Praxis Anwendungen findet. Das hiermit abschließende Kapitel bildet die Grundlagen weiterer, eigenständiger Nachforschungen.

²¹⁷ Vgl. Pressebox, www.pressebox.de [Stand 07.05.2017]

²¹⁸ Stog/Moss 2016, 9

²¹⁹ Moss 2016, 56

²²⁰ Vgl. Sadrowski, www.pressesprecher.com [Stand 07.05.2017]

²²¹ Vgl. Moss 2016, 56-57

²²² Vgl. Moss 2016, 47

4 Empirische Untersuchung: Befragung von Kommunikationsexperten

Das folgende Kapitel widmet sich einer empirischen Untersuchung der Forschungsfrage und versucht damit neben der kompilatorischen Untersuchung (s. Kapitel 3) einen Neuigkeitswert zu schaffen. Mit Hilfe von Kommunikationsexperten, welche in dieser Thesis anonymisiert dargestellt sind, wird die Thematik um Veränderungsprozesse in der Unternehmenskommunikation ausgelöst durch Megatrends, näher untersucht. Die folgende Untersuchung soll dazu beitragen, bereits gewonnene Erkenntnisse zu untermalen und näher zu beleuchten oder vielleicht sogar zu widerlegen bzw. Differenzen und Widersprüche herauszuarbeiten. Die hier angewandte Forschungsmethode der qualitativen Befragung basiert auf Elementen der Sozialforschung, wobei nicht standardisierte Daten im Mittelpunkt der Befragung stehen. Hieran angelehnt soll im abschließenden Kapitel ein Fazit formuliert werden, bei welchem die Ergebnisse beider Untersuchungsvarianten mit einfließen. In den folgenden Punkten sollen die Zielgruppe, die Methodik und die Herangehensweise näher beleuchtet werden.

4.1 Zielgruppe

Anschließend soll kurz skizziert werden, welche Zielgruppe bei der Befragung im Fokus steht, laut Kaiser [2014] ist eine solche Auswahl der Interviewpartner im Rahmen des Forschungsdesigns begründungspflichtig.²²³ Vor diesem Hintergrund werden anschließend Beweggründe für die Auswahl der Interviewpartner genannt.

Der Titel dieser Thesis gibt bereits darüber Ausschluss, in welchem Umfeld eine Nachforschung stattfinden sollte. Demnach geht es um die interne wie externe Unternehmenskommunikation im Allgemeinen und um strukturelle Veränderungen im Speziellen. Aus diesem Grund ist es naheliegend, dass Verantwortliche einer Kommunikationsabteilung befragt werden, welche bei der Planung von möglichen Strukturveränderungen eingebunden sind. Die Grundgesamtheit der Befragten (n=5), sind demnach langjährige Mitarbeiter in leitenden Positionen einer Unternehmenskommunikationsabteilung, welche jedoch unterschiedliche Tätigkeitsfelder zu ihrem Spezialgebiet haben. So wurden Experten folgender Bereiche befragt: „Internal Communications“; „Media Relations“; „Digital Communications“; „Brand Management“; „Social Media Management“. Auf diese Weise ist es dem Verfasser möglich, an ein Feld von Informationen zu gelangen, welches aus unterschiedlicher Sichtweise aber zum gleichen Themenkomplex Betrachtung finden.²²⁴ Es wurden vier männliche und eine weibliche Person im Alter von 29 bis 63 Jahren befragt. Wie bereits erwähnt, bleiben Namen und Arbeitgeber der Personen aus Datenschutzgründen anonym und werden in der vorliegenden Thesis nicht genannt. Die

²²³ Vgl. Kaiser 2014, 71

²²⁴ Vgl. Kaiser 2014, 72

Interviews wurden persönlich im Zeitraum vom 02.05.2017-09.05.2017 geführt und mit einem Diktiergerät aufgezeichnet. Die Aufnahmen gelten als Beweis der eigenständigen Nachforschung und beinhalten die im Transkript anonymisierten Daten der Personen.

Ein USB-Speichermedium mit den originalen Tonaufnahmen im MP3 Format, liegt der Thesis bei.

4.2 Empirische Methodik und Leitfaden

Die Befragungsform wie auch die Auswertung der Untersuchung beruht, wie bereits erwähnt, auf einem qualitativen Ansatz. Dieser wurde gewählt, da bei der Datenerhebung die subjektive Wahrnehmung, und Erfahrungswerte aus dem Arbeitsalltag der Zielgruppe berücksichtigt werden.²²⁵ Die Befragung folgt dabei dem Ziel, der Beantwortung der Forschungsfrage näher zu kommen, wobei die persönlichen Erfahrungswerte der Kommunikationsexperten im Vordergrund stehen.

Laut Döring und Bortz [2016] hat diese Methode der eben benannten Sozialforschung zum Ziel „[...] Sachverhalte wissenschaftlich zu untersuchen, um auf diese Weise zu möglichst gesicherten Erkenntnissen zu gelangen.“²²⁶ Laut Misoch [2015] werden bei dieser Form der qualitativen Erhebung mögliche Handlungsmotive und bestimmte Einstellungen in Bezug auf die zu untersuchende Thematik deutlich.²²⁷ Das ermöglicht eine systematische, durch Theorien gestützte Auswertung der Erhebung und stellt die gängigste empirische Methode im Feld der Sozialwissenschaft dar.²²⁸ Aus diesem Grund wurde die verbale Datenerhebung, in Form eines Experteninterviews gewählt, welche laut Misoch eine spezielle Konversation zwischen den Interviewpartnern vorsieht.²²⁹

Nach Festlegung der Erhebungsmethode wurde ein Leitfaden für die Befragung konzipiert. Dieser gibt sowohl die Struktur des Interviews wie auch die Reihenfolge der Fragen vor. Mayer [2013] betont, es „[...] sollte immer wieder die der Untersuchung zu Grunde liegende Problemstellung Berücksichtigung finden.“²³⁰ Um einen geeigneten Leitfaden erstellen zu können, bedarf es der Orientierung an vorangegangenen Untersuchungen, möglichen Vorkenntnissen und der Zielsetzung der Forschungsfrage.²³¹ Der Leitfaden orientiert sich demnach an die in Kapitel drei fest- und vorgestellten Untersuchungen. Durch die Verwendung von klar strukturierten, aufeinander aufbauenden Fragen an die Experten, wird der Kern der Forschungsfrage aufgegriffen. Dennoch soll die Möglichkeit

²²⁵ Vgl. Kleining, www.ssoar.info [Stand 07.05.2017]

²²⁶ Döring/Bortz 2016, 5

²²⁷ Vgl. Misoch 2015, 13

²²⁸ Vgl. Döring/Bortz 2016, 356

²²⁹ Vgl. Misoch 2015, 265

²³⁰ Vgl. Mayer 2013, 43

²³¹ Vgl. ebd.

bestehen, offene Fragen welche sich bei der Befragung ergeben können, zuzulassen, um neue Erkenntnisse zu gewinnen und Zusammenhänge erkennbar zu machen.²³² Auf Basis dieser Theorie und der bereits angestellten Untersuchungen, wurde ein Interviewleitfaden für die eigenständige Nachforschung erstellt. Ein Exemplar des Interviewleitfadens ist den Anlagen beigefügt.²³³

Somit ist ein Rahmen bei der Datenerhebung und der Zielgruppe festgelegt, anschließend werden Schwerpunkte über die Auswertungsvariante der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring erkenntlich gemacht.

4.3 Transkription und Datenauswertung

Nachdem die Zielgruppe und Methodik der empirischen Untersuchung erläutert wurde, wird kurz aufgezeigt, nach welchem Schema die Transkription und Datenauswertung, der aufgezeichneten Interviews, erfolgt. Alle Interviews, wurden zunächst anhand einer einfachen Methode nach Dresing und Pehl [2013] transkribiert. Die schriftliche Form der Interviews gilt später als Grundlage der qualitativen Inhaltsanalyse.²³⁴ Da der Fokus auf den Aussagen der Experten liegt, wurde bei der Transkription auf Dialekt, Floskeln oder Emotionen verzichtet. Umgangssprachliche Ausdrucksformen und Wortschleifen wurden im Schriftbild geglättet. Eine Interpunktion der gesprochenen Interviews, ermöglicht die Lesbarkeit innerhalb des Transkripts.²³⁵ In den Transkripten sowie der späteren Auswertung werden der Interviewer sowie der Befragte mit der Abkürzung „I“ und „B“ bezeichnet und damit unkenntlich gemacht. Es wird jedoch erkenntlich gemacht, welches der eben genannten Spezialgebiete der Interviewpartner zu seinem Aufgabenbereich hat. Auf die Nennung von Namen sowie Firmenbezeichnungen wird im Transkript bewusst verzichtet, da dies der ausdrückliche Wunsch der Interviewteilnehmer war. Jene Daten werden nur in den angehängten Audiodateien erkenntlich. Die Transkripte der Interviews befinden sich in den Anlagen.²³⁶

Die anschließende Datenauswertung erfolgt anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring [2008]. Dieser beschreibt eine systematische Vorgehensweise, bei welcher der qualitative Inhalt in Kategorien zusammengefasst, analysiert und abschließend interpretiert wird. Das bringt den Vorteil, dass das gesprochene Wort im Mittelpunkt der Forschung steht, was bei quantitativen Erhebungen nicht der Fall ist.²³⁷ Mayring sieht mit Hilfe eines Kategoriensystems eine Reduktion aller relevanten Kernaussagen vor.

²³² Vgl. Döring/Bortz 2016, 356

²³³ Interviewleitfaden Anlagen, 1

²³⁴ Vgl. Dresing/Pehl 2013, 17

²³⁵ Vgl. Dresing/Pehl 2013, 18-19

²³⁶ Transkripte Anlagen, 2-17

²³⁷ Vgl. Mayring 2008, 42-43

Ein solches Kategoriensystem „[...] stellt das zentrale Instrument der Analyse dar.“²³⁸ Das Vorgehen ähnelt hierbei einer Art Häufigkeitsanalyse, bei welcher identische oder ähnliche Aussagen der Befragten in Kategorien zusammengefasst und somit herausgefiltert werden. Aussagen die entweder keinen Bezug zur Forschungsfrage oder keinen Häufigkeitswert aufweisen, werden im Sinne einer solchen Inhaltsanalyse aussortiert.²³⁹ Die Reduktion der relevantesten Aussagen stellt am Ende jenen Inhalt zur Verfügung, welcher für die anschließende Interpretation berücksichtigt wird. Hieraus ergibt sich später das Fundament für die abschließende Handlungsempfehlung. Die Übersicht der Kategoriensysteme befindet sich in den Anlagen.²⁴⁰

Nachdem die theoretischen Grundlagen der Auswertung und Erhebungsmethodik skizziert wurden, werden im Folgenden die Ergebnisse der Experteninterviews präsentiert und innerhalb der einzelnen Kategorien interpretiert.

4.3.1 Kategorie 1: Allgemeine Auswirkungen der Megatrends

Die Befragung der Kommunikationsexperten hat ergeben, dass Kommunikation durch die beschriebenen Megatrends (s. Kapitel 3) nicht mehr in dem Maße steuerbar ist, wie das lange Zeit der Fall gewesen ist.²⁴¹ Durch die Öffnung von einst getunnelten Kanälen, hat heute fast jeder die Möglichkeit zu kommunizieren bzw. publizistisch tätig zu sein,²⁴² dadurch prägen heute viel mehr Leute ein Bild in der Öffentlichkeit und tragen damit zu einer diversifizierteren Kommunikationslandschaft bei.²⁴³ Der klassische Weg über Informations-Mittler (Multiplikatoren) besteht in dem Sinne nur noch eingeschränkt, was diversen neuen Kanälen und einer direkteren Kommunikation geschuldet ist. Die hierdurch entstandene Eins-zu-eins-Kommunikation bringt aber auch den Vorteil, dass die eigene Stimme unverfälscht genutzt²⁴⁴ und nicht durch sog. Gate-Keeper (z.B. Journalisten) beeinflusst werden kann.²⁴⁵

Die neuen Kanäle bieten des Weiteren umfassende Vernetzungsmöglichkeiten von Stakeholder- und Zielgruppen,²⁴⁶ diese Geflechte gilt es zu beobachten und mit bestimmten Tools zu überwachen.²⁴⁷ Zum einen um eine Ansprache zielgerichteter und individueller gestalten zu können und zum anderen um generell den gesamten, über einen geführten

²³⁸ Mayring 2008, 43

²³⁹ Vgl. Mayring 2008, 57-58

²⁴⁰ Kategoriensysteme Anlagen, 18-28

²⁴¹ Vgl. B5 Anlagen 15, Z. 30-31

²⁴² Vgl. B1 Anlagen 2, Z. 11

²⁴³ Vgl. B1 Anlagen 2, Z. 14-20

²⁴⁴ Vgl. B3 Anlagen 9, Z. 12-13

²⁴⁵ Vgl. B2 Anlagen 6, Z. 47

²⁴⁶ Vgl. B4 Anlagen 12, Z. 13-14

²⁴⁷ Vgl. B5 Anlagen 15, Z. 15-17

Diskurs, zu verfolgen.²⁴⁸ „Wir müssen uns viel mehr damit auseinandersetzen, wie die Zielgruppen selbst vernetzt sind, [...], da merken wir halt eben auch, dass man die jeweilige Zielgruppe ganz unterschiedlich und ganz individuell ansprechen muss.“²⁴⁹ Außerdem sind durch die neuen Kanäle Rückkanäle entstanden, wodurch der direkte Dialog gefördert wird und der Messbarkeit bzw. Auswertung von Kommunikation neue Möglichkeiten zukommen.²⁵⁰ Zudem hat sich die Prozessgeschwindigkeit insgesamt verändert, der Informationsaustausch sowie die Informationsweitergabe unter den Zielgruppen selbst ist deutlich schneller geworden,²⁵¹ womit sich die Reaktionszeiten in der Unternehmenskommunikation wesentlich ändern (s. Kapitel 4.3.5).

Vorgestellt wurden Erkenntnisse, mit denen sich Alle Befragten gleichermaßen konfrontiert sehen, anschließend werden weitere Ergebnisse der qualitativen Untersuchung genannt, die einzelnen Personen als besonders relevant erscheinen.

Zum einen wird Kommunikation zweifelsfrei immer digitaler, das bestätigt auch die Einführung einer neuartigen Abteilung „Digital Communications“ in diesem Wandel. Demnach müssen sich die Kommunikationsexperten vermehrt mit den technischen Möglichkeiten von Kommunikation auseinandersetzen,²⁵² Megatrends bedingen demnach eine Schwerpunktverlagerung in der Unternehmenskommunikation. Ein weiterer Punkt ist bspw. die individuelle Anpassung der eigenen Sprache an die Altersstruktur der zu erreichenden Zielgruppe, zudem fällt auf, dass ein Unternehmen in der heutigen Zeit eine breite interessierte Öffentlichkeit als Kommunikationspartner bedienen muss und nicht nur einen Endkunden bzw. Endanwender.²⁵³

4.3.2 Kategorie 2: Chancen und Risiken von Social Media

Das auffälligste Ergebnis der Befragung ist die geteilte Meinung einer individuelleren Zielgruppenansprache. Diese wird insgesamt durch Social Media vielfältiger und ermöglicht eine zuvor nicht dagewesene, direkte Erreichbarkeit externer aber auch interner Zielgruppen.²⁵⁴ Insgesamt kann die gewünschte Zielgruppe persönlicher erreicht werden, indem auf individuelle Bedürfnisse eingegangen wird.²⁵⁵ Social Media Targeting-Tools ermöglichen hierbei das bewusste „pushen“ von Themen an die gewünschte Zielgruppe, ohne dass diese selbst danach gesucht hätten.²⁵⁶ Die Kanalauswahl ist hierbei ein wichtiger Faktor, welche Kanäle sich für ein Unternehmen lohnen, kann Branchen-

²⁴⁸ Vgl. B1 Anlagen 2, Z. 24

²⁴⁹ B4 Anlagen 12, Z. 13-17

²⁵⁰ Vgl. B2 Anlagen 6, Z. 42-43

²⁵¹ Vgl. B4 Anlagen 12, Z. 18-19

²⁵² Vgl. B2 Anlagen 6, Z. 11-12

²⁵³ Vgl. B2 Anlagen 6, Z. 24-26, 50

²⁵⁴ Vgl. B5 Anlagen 15, Z. 87

²⁵⁵ Vgl. B2 Anlagen 8, Z. 124-125

²⁵⁶ Vgl. B3 Anlagen 10, Z. 89-94

und Zielgruppenspezifisch stark variieren. Nicht jeder Kanal ist für jede Tätigkeit geeignet, es kommt vielmehr auf einen stimmigen crossmedialen Mix an.²⁵⁷ Zudem werden Social-Media-Kanäle auch zunehmend von den eigenen Mitarbeitern als Informationsquelle angesehen und genutzt²⁵⁸, wodurch die bereits erwähnte Kommunikation mit einer interessierten Öffentlichkeit bestätigt wird. Diese interne Bezugsgruppe kann demnach auch für strategische Ziele genutzt werden, z.B. Reichweitenerhöhung.²⁵⁹ Social Media wird des Weiteren als eigenes Sprachrohr angesehen, die Kommunikation geschieht ohne Filterfaktoren möglicher Multiplikatoren, man ist somit nicht mehr zwangsläufig auf Journalisten angewiesen.²⁶⁰

Eine weitere Chance bieten transparente Dialoge auf den Plattformen, es besteht die Möglichkeit mit einer breiten Masse in direkten Kontakt zu treten.²⁶¹ Die dadurch entstandenen Rückkanäle bergen jedoch auch Risiken, so verpflichtet man sich bspw. auf kritische Fragen zu antworten, die ggf. zunächst von der Rechtsabteilung abgestimmt werden müssen, wodurch enorme Abstimmungsschleifen hervorgerufen werden.²⁶² Weitere Risiken wurden bei der Befragung ebenfalls deutlich, so kommt es immer häufiger vor, dass Themenkomplexe skandalisiert werden indem sie wenig reflektiert und schlecht recherchiert sind.²⁶³ So werden Einzelmeinungen schnell befeuert und können zu Massenmeinungen werden, nach dem Stille-Post-Prinzip entstehen Halbwahrheiten die eine große Reichweite erzielen. Ist eine kritische Masse erreicht, besteht die Möglichkeit, dass klassische Medien diesen Diskurs aufgreifen, wodurch letztendlich eine Krise für das gesamte Unternehmen entstehen kann.²⁶⁴ „Themen [...] können sehr schnell anbränden, können aber auch ganz schnell wieder vorbei sein.“²⁶⁵ Mit diesem Zitat wird klar, wie schnelllebig die Kommunikation auf solchen Plattformen geschieht und warum kürzere Reaktionszeiten an Bedeutung gewinnen.

Einer der Befragten wies zusätzlich darauf hin, dass sehr gute Möglichkeiten bestehen, Dialoge mit einer interessierten Person z.B. auf der Homepage, in Soziale Kanäle zu transferieren bzw. kanalisieren. Hierdurch wird eine breitere Aufmerksamkeit erzeugt und weitere Personen haben die Möglichkeit an dieser Unterhaltung teilzuhaben, was bedeutet, dass die Reichweite zunimmt.²⁶⁶

²⁵⁷ Vgl. B2 Anlagen 6, Z. 14-18

²⁵⁸ Vgl. B1 Anlagen 2, Z. 114-116

²⁵⁹ Vgl. B4 Anlagen 14, Z. 103-105

²⁶⁰ Vgl. B3 Anlagen 10, Z. 87

²⁶¹ Vgl. B5 Anlagen 16, Z. 78

²⁶² Vgl. B3 Anlagen 10, Z. 95-101

²⁶³ Vgl. B1 Anlagen 4, Z. 142-153

²⁶⁴ Vgl. B2 Anlagen 8, Z. 121-123

²⁶⁵ B1 Anlagen 5, Z. 157-158

²⁶⁶ Vgl. B5 Anlagen 16, Z. 84

4.3.3 Kategorie 3: Emotionalere und persönlichere Kommunikation

Alle Befragten bejahten die Frage, ob die Ansprache der Zielgruppen persönlicher und emotionaler geworden ist. Hierfür wurden verschiedene Gründe genannt, zum einen lege es an der Ausdifferenziertheit der Kanäle,²⁶⁷ zum anderen fördern die Sozialen Medien ohnehin eine emotionalere Ansprache.²⁶⁸ Einer der Befragten gab an, dass die Disziplinen von B2B und B2C immer mehr verschmelzen, wodurch die Kommunikation insgesamt persönlicher und emotionaler geworden ist, der Trend geht damit zu einer „People-to-People“-Kommunikation.²⁶⁹

„Wir sehen einen deutlichen Trend und den gibt es schon seit einigen Jahren, weg von einer faktenbasierten Kommunikation, hin zu einer emotionalen Kommunikation, wo wir weniger darüber sprechen, was kann ein Produkt, was sind seine USP`s, was man früher gemacht hat. Sondern man erzählt Geschichten, der wichtige Bereich ist Storytelling [...].“²⁷⁰ Alle Befragten sind einer Meinung, dass Storytelling eine immer wichtigere Rolle spielt, wodurch die vorangegangene Untersuchung unterstützt wird (s. Kapitel 3.2.2). Hierdurch ergibt sich eine bessere Chance, die informationsüberfluteten Zielgruppen zu erreichen, bzw. überhaupt zu dieser durchzudringen. „Emotionen bieten die Möglichkeit mehr Aufmerksamkeit zu erzeugen, und in dem Sinne macht es auch Sinn, man bleibt einprägsamer [...].“²⁷¹

Da die Frage nach dem Sinn der Arbeit zunehmend an Bedeutung gewinnt, werden bei dem Storytelling nicht nur Geschichten hinter den Produkten erzählt, sondern auch Mitarbeiter selbst stehen zunehmend im Vordergrund, wodurch das Unternehmen ein Gesicht bekommt.²⁷² Das fördert nicht nur die Aufmerksamkeit bei externen Zielgruppen, sondern bewirkt auch in internen Kreisen zunehmende Anerkennung. Die Nutzung von emotionalem Content kann jedoch kanalspezifisch variieren und muss dementsprechend zielgruppengerecht aufgearbeitet werden.²⁷³ „Man muss Informationen anders argumentieren man muss sie anders darstellen, so dass sie für die Zielgruppe relevant sind.“²⁷⁴ Hierdurch entsteht die klare Herausforderung journalistische und fachjournalistische Aktivitäten stärker in der Unternehmenskommunikation zu etablieren.²⁷⁵ Dass die

²⁶⁷ Vgl. B2 Anlagen 7, Z. 92

²⁶⁸ Vgl. B3 Anlagen 10, Z. 52

²⁶⁹ Vgl. B4 Anlagen 13, Z. 72-73

²⁷⁰ B1 Anlagen 3, Z. 85-89

²⁷¹ B2 Anlagen 7, Z. 96-97

²⁷² Vgl. B3 Anlagen 10, Z. 61-63

²⁷³ Vgl. B1 Anlagen 3, Z. 100-102

²⁷⁴ B4 Anlagen 13, Z. 84-85

²⁷⁵ Vgl. B5 Anlagen 16, Z. 61-62

Möglichkeit emotionalen Content einzusetzen kanal- und zielgruppenspezifisch ist, beweist die klassische Pressemitteilung, dieser Kanal wird auch in Zukunft faktenbasiert bleiben, da die Zielgruppe das so erwartet.²⁷⁶

Einer der Befragten war des Weiteren der Meinung, dass der emotionale Standard in der Öffentlichkeit so hoch sei, dass Unternehmen sich hieran orientieren sollten und auf keinem Fall davon abweichen dürfen, da sonst wichtige Kommunikationskraft verloren geht.²⁷⁷

4.3.4 Kategorie 4: Big Data

Alle Befragten sind der Meinung, dass Big Data Anwendungen in der Unternehmenskommunikation in Zukunft deutlich wichtiger werden, die Akzeptanz ist definitiv vorhanden, damit bestätigt sich die in Kapitel drei verwendete Studie des European Communication Monitor (s. Kapitel 3.3.3). Jene Anwendungen werden deshalb wichtiger, weil die Datenmengen und zugespielten Informationen als Solche immer mehr werden.²⁷⁸

Die Ziele von Big Data Anwendungen liegen laut den Experten vor allem darin, über die eigenen Zielgruppen so viel wie möglich herauszufinden, um diese im Endeffekt besser und gezielter ansprechen zu können.²⁷⁹ „Dazu könnte man in der Tat die Masse an verfügbaren Daten deutlich stärker anzapfen, indem man über Marktstudien sehr viel genauer rausfinden kann, welche Personengruppen und welche Zielgruppen auf den unterschiedlichen Kanälen unterwegs sind.“²⁸⁰ Diese Zielgruppen gilt es anschließend zu clustern, um die Ansprache effizienter und mit weniger Streuverlust zu gestalten. Die Befragten sind sich zwar im Kollektiv darüber einig, welche Chancen und welche Relevanz Big Data in der Zukunft haben wir, jedoch fällt auf, dass die Implementierung und tatsächliche Anwendung noch in den Anfängen steht. „[...] wir sammeln unglaublich viele Daten, wo es noch ein bisschen hapert, ist, dass wir, [...] aus den Daten lernen und unsere Aktionen daraufhin anpassen. Also dass wir durch die Daten auch besser werden.“²⁸¹ Das Sammeln von Daten findet demnach statt, es besteht jedoch Potential nach oben, die zur Verfügung stehenden Datenmassen auch tatsächlich für die eigene strategische Kommunikation zu nutzen.²⁸² Laut den Befragten wird es in Zukunft zu einer stärkeren Professionalisierung der Datenauswertung kommen,²⁸³ hierdurch könne in der

²⁷⁶ Vgl. B2 Anlagen 7, Z. 97-100

²⁷⁷ Vgl. B4 Anlagen 13, Z. 80-81

²⁷⁸ Vgl. B5 Anlagen 17, Z. 104-105

²⁷⁹ Vgl. B2 Anlagen 8, Z. 136-137

²⁸⁰ B2 Anlagen 8, Z. 132-135

²⁸¹ B3 Anlagen 11, Z. 114-116

²⁸² Vgl. B4 Anlagen 14, Z. 135-136

²⁸³ Vgl. B2 Anlagen 7, Z. 63

Unternehmenskommunikation ein neues Berufsfeld entstehen, nämlich das der Data-Analysten.²⁸⁴

Was bereits professionell und systematisch betrieben wird, ist das sog. Media-Monitoring. Durch spezielle Tools wird die weltweite Berichterstattung über das Unternehmen sowie dessen Produkte oder Dienstleistungen überwacht. Dies gilt sowohl für Print-, als auch Online- sowie Social Media Berichterstattung.²⁸⁵ Das ermöglicht zum einen bei anbahnenden Krisen schnell reagieren zu können und zum anderen wird generell darüber Aufschluss gegeben, wie die aktuelle Präsenz in den Medien ist. Des Weiteren werden vierteljährliche Medienresonanzanalysen erstellt, die darüber Aufschluss geben, in welchen Medien und Kanälen hauptsächlich über einen berichtet wird und welche Zielgruppen jene Kanäle bedienen. Das ermöglicht eine Anpassung, in dem überprüft wird, ob die erreichte Zielgruppe auch tatsächlich der Wunschzielgruppe entspricht.²⁸⁶ Diese Art der Auswertung erfolgt sowohl für externe Medien, aber auch bei internen Beiträgen im Intranet, hier wird jeder Post einzeln ausgewertet um Rückschlüsse auf das eigene Handeln zu ermöglichen.²⁸⁷

Eigens initiierte Big Data Anwendungen finden demnach noch nicht statt, wovon jedoch profitiert wird, sind externe, meist kostenpflichtig Tools, die für die eigene Arbeit genutzt werden.²⁸⁸ Facebook wird hierbei als Beispiel genannt, dieser Social-Media-Kanal hat z.B. kostenpflichtige Anwendungen integriert, die automatisierte Verbesserungsvorschläge an den Nutzer senden. Facebook schlägt bspw. vor, ein gewisses Foto zu verwenden um die Reichweite zu erhöhen bzw. bestimmte Personengruppen zu erreichen.²⁸⁹ „Wir werden aber, gerade in der Marketingkommunikation bald auch mit anderen Analytic-Tools arbeiten, die automatisiert unsere Inhalte verbessern.“²⁹⁰ Es zeigt sich demnach ein eindeutiger Trend, nämlich die zukünftige Implementierung von systematischen Big Data Anwendungen in der Unternehmenskommunikation.

Auch die Personalisierung von Website-Inhalten geschehe mit gesammelten Massendaten gab einer der Befragten an. So versucht man in der Abteilung Digital Communications mit Hilfe von kostenpflichtigen Softwareprogrammen, die angezeigten Inhalte für den Betrachter maßzuschneidern, wodurch eine konkretere Ansprache des Betrachters erzielt wird. Durch die eingesetzte Software (Adobe Analytics und Adobe Target) werden z.B. Cookies ausgelesen, um so festzustellen, welche Internetseiten der Betrachter be-

²⁸⁴ Vgl. B5 Anlagen 17, Z. 106-107

²⁸⁵ Vgl. B1 Anlagen 5, Z. 168-172

²⁸⁶ Vgl. B1 Anlagen 5, Z. 177-178

²⁸⁷ Vgl. B3 Anlagen 11, Z. 113-114

²⁸⁸ Vgl. B3 Anlagen 11, Z. 119-121

²⁸⁹ Vgl. B3 Anlagen 11, Z. 118-119

²⁹⁰ B3 Anlagen 11, Z. 121-123

sucht oder welche Inhalte dieser präferiert. Somit kann durch das Sammeln und die Auswertung von Massendaten und mit Hilfe von Algorithmen ein entsprechend personalisierter Inhalt angezeigt werden.²⁹¹

Die Akzeptanz und Relevanz von Big Data Anwendungen sind längst geschaffen, nun obliegt es den Unternehmenskommunikationsabteilungen solche Verfahrensweisen in die eigene Arbeit zu integrieren. Einer der Befragten gab an, dass im Unternehmen bereits eine Initiative gestartet sei, die Kommunikation messbar zu machen, dies geschehe mit einer Auswahl an geeigneten KPI's (Leistungskennzahlen). Die bereits gewonnenen Ergebnisse haben jedoch nur eine beschränkte Aussage gebracht und konnten nicht konkret analysiert werden.²⁹²

4.3.5 Kategorie 5: Veränderung der Kommunikationsstruktur

Eine eindeutige Erkenntnis der Befragung, ist das zunehmend verschwommene Verhältnis zwischen der internen und externen Kommunikation. Eine strikte Trennung findet hier nicht mehr statt oder wird in Zukunft nicht mehr stattfinden, das Ziel ist eine deutlich engere Zusammenarbeit.²⁹³ „Es sind so Themen wie das Silodenken, das muss aufgebrochen werden und es muss eine viel stärkere Beteiligung aller in der Unternehmenskommunikation stattfinden.“²⁹⁴ Die Aufhebung dieser Trennung wird begründet durch die Verteilung des Contents, beide ehemaligen Abteilungen der internen und externen Kommunikation erarbeiten Inhalte in enger Zusammenarbeit für beide Distributionswege.²⁹⁵

Um diese strukturelle Veränderung zu etablieren, bedarf es einer neuartig angepassten Organisationsform in der Unternehmenskommunikation. Alle Befragten sind der Meinung, dass ein Newsroom-Konzept das richtige Mittel ist, um sich diesem Wandel anzupassen. Dass Newsrooms als Organisationsform immer mehr Beachtung finden und wie sie funktionieren bzw. aufgebaut sind, wurde bereits erläutert (s. Kapitel 3.4). Die Befragung hat aber darüber hinaus neue Erkenntnisse gebracht, welche anschließend erläutert werden.

Alle Befragten Kommunikationsexperten sind sich einig, dass Newsrooms das Themendenken fördern und hierdurch das klassische Silodenken abgeschafft wird. Hierbei steht die zentrale Themenbearbeitung im Vordergrund,²⁹⁶ ein Kommunikator alleine ist dabei verantwortlich für die komplette inhaltliche Ausarbeitung eines Themas für alle Kanäle.²⁹⁷

²⁹¹ Vgl. B5 Anlagen 17, Z. 108-125

²⁹² Vgl. B4 Anlagen 14, Z. 132-136

²⁹³ Vgl. B1 Anlagen 2, Z. 34-44

²⁹⁴ B1 Anlagen 2, Z. 31-32

²⁹⁵ Vgl. B5 Anlagen 15, Z. 41-43

²⁹⁶ Vgl. B1 Anlagen 2, Z. 35-36

²⁹⁷ Vgl. B3 Anlagen 9, Z. 37-39

Der fertig-ausgearbeitete Inhalt wird anschließend nochmal kanalspezifisch aufgearbeitet und crossmedial geplant. Der Unterschied zu vorher liegt demnach in der zentralen Themenerstellung. Vorher waren die Kanalverantwortlichen für die Erstellung geeigneter Themen zuständig, heute haben die Kanalverantwortlichen die Aufgabe, den Inhalt spezifisch für die eigene Zielgruppe aufzuarbeiten, dass macht insofern Sinn, als dass sie die Zielgruppe und deren Bedürfnisse am besten kennen.²⁹⁸ „Wir können nicht für jeden Kanal völlig neuen Content machen und das ist glaube ich die riesige Herausforderung aller Unternehmen, wie man den Content sinnvoll verteilt, aber den Zielgruppen entsprechend, [...]“²⁹⁹ Das Ziel hierbei ist ein sog. Content-First-Ansatz, dieser sieht vor, den erstellten Inhalt so oft wie möglich einzusetzen und an alle Zielgruppen spezifisch anzupassen und zu verteilen aber auch crossmedial miteinander zu verknüpfen.³⁰⁰ Die neue Struktur sieht des Weiteren flachere Hierarchien vor, in welcher die Arbeit in der Unternehmenskommunikationsabteilung eher demokratisch organisiert ist und einem Pull statt einem Push Mechanismus zu Grunde liegt.³⁰¹ „Das heißt es werden Themen angeboten und die Leute aus der Unternehmenskommunikation suchen bzw. nehmen sich dann diese Themen und zwar immer dann, wenn sie interessiert sind oder freie Zeit haben.“³⁰²

Da diese stark themengesteuerte Organisationsform jede Menge interdisziplinäre Zusammenarbeit erfordert, finden in dem Unternehmen der Befragten regelmäßige Redaktionsmeetings statt. „Das heißt wir machen jeden Morgen ein Redaktionsmeeting im kleinen Kreis intern, für die Tagesplanung. Wir machen es wöchentlich für die Kommunikationsplanung, z.B. für das Personal mit verschiedenen Standorten und dem Marketing. Und wir machen es im sechswöchigen Abstand dann auch auf Management Ebene. Sodass wir da einen gut organisierten Themenfluss haben.“³⁰³ Die strukturelle Art des Aufbaus ähnelt demnach wie beschrieben einer Redaktion und hat dementsprechend begriffliche Verwandtschaft (s. Kapitel 3.4). Die Befragungsteilnehmer wiesen jedoch auch darauf hin, dass eine räumlich-organisatorische Änderung noch nicht vollzogen aber geplant ist,³⁰⁴ dies ist unbedingt notwendig, da hierdurch sowohl die Teamarbeit gefördert als auch Reaktionszeiten minimiert werden.³⁰⁵ Auch die Implementierung eines software-gestützten Konferenzsystems sei gerade im Gange, eine solche Plattform dient als zentrale Schnittstelle aller Kommunikationsmaßnahmen. Im Idealfall enthält ein solches System diverse Tools, sodass der gesamte Inhalt vorbereitet und programmiert werden kann, um anschließend zentral an die einzelnen Kanäle versendet zu werden.

²⁹⁸ Vgl. B2 Anlagen 7, Z. 80-81

²⁹⁹ B2 Anlagen 7, Z. 66-69

³⁰⁰ Vgl. B2 Anlagen 7, Z. 82

³⁰¹ Vgl. B5 Anlagen 16, Z. 52-55

³⁰² B5 Anlagen 16, Z. 50-52

³⁰³ B1 Anlagen 3, Z. 66-70

³⁰⁴ Vgl. B1 Anlagen 3, Z. 80-81

³⁰⁵ Vgl. B3 Anlagen 9, Z. 32-33

Auch geplant ist, dass ein solches System direkten Rückschluss über den „Outcome“ liefert, also Reichweiten, Zugriffszahlen etc..³⁰⁶

Eine weitere wesentliche Strukturveränderung, auf welche alle Befragten deutlich hingewiesen haben, ist die zunehmende Überschneidung von Unternehmenskommunikation und Marketingkommunikation. Demnach besteht eine solche Trennung faktisch nicht mehr,³⁰⁷ da die Themengebiete beider Bereiche immer stärker verschwimmen.³⁰⁸ Eine interdisziplinäre Zusammenarbeit beider Abteilungen wird demnach immer wichtiger, so dass der geplante Newsroom auch die Marketing Abteilung betrifft. „[...]“, wir merken das immer häufiger, dass die Marketingkollegen eigentlich viel enger eingebunden werden müssen in unsere Produktionsprozesse.“³⁰⁹

Der Grund für diesen Wandel ist die steigende Relevanz von Markenkommunikation, welche durch beide Abteilungen gleichermaßen betrieben wird. Demnach wird vermehrt versucht über die Kraft der Marke die Zielgruppe zu erreichen und nicht wie einst üblich, über ein einzelnes Produkt, man spricht hierbei von Marken-Benefit Kommunikation.³¹⁰ „[...]“, das bedeutet auch, dass wir anders zusammenarbeiten, als noch vor zwei oder vier Jahren, also das Bewusstsein, dass die Kraft der Marke uns hilft als Unternehmen erfolgreich zu sein, das dringt durch und wir sprechen da eben auch von Marken-Benefit-Kommunikation, die wir gemeinsam mit dem Marketing gestalten.“³¹¹ Die strategische und gemeinsame Nutzung von shared- und earned Media sowie klassischen Kanälen werden hierbei als besonders wichtig angesehen, da sie sich authentischer und glaubhafter mit Themen besetzen lassen als bezahlte Werbung oder bezahlte Kommunikation.³¹² „[...]“, da ist es aus unserer Sicht unheimlich wichtig, dass man interdisziplinär zusammenarbeitet. Also das man nicht mehr trennt zwischen Marketingkommunikation, Unternehmenskommunikation, Selbstkommunikation und so weiter. Sondern dass man versucht in Teams eine integrierte Kommunikation je nach Zielgruppe zu erarbeiten, die inhaltlich so stark ist, dass sie auch die Bedürfnisse der Zielgruppen trifft.“³¹³

Die inhaltliche Auswertung und Interpretation der einzelnen Kategorien ist hiermit abgeschlossen. Im folgenden Kapitel werden wesentliche Erkenntnisse, welche der Beantwortung der Forschungsfrage dienen und einen Neuigkeitswert aufweisen, zusammengefasst und skizziert.

³⁰⁶ Vgl. B2 Anlagen 7, Z. 86-89

³⁰⁷ Vgl. B4 Anlagen 12, Z. 45-47

³⁰⁸ Vgl. B3 Anlagen 9, Z. 43-44

³⁰⁹ B3 Anlagen 9, Z. 44-46

³¹⁰ Vgl. B1 Anlagen 3, Z. 71-79

³¹¹ B1 Anlagen 3, Z. 76-80

³¹² Vgl. B4 Anlagen 13, Z. 65-67

³¹³ B4 Anlagen 12, Z. 33-38

5 Fazit und Forschungsausblick

Das abschließende Kapitel sieht vor, die in der Einleitung gestellte Forschungsfrage zu beantworten, hierbei dient sowohl der in Kapitel zwei zusammengetragene Forschungsstand zum Thema klassische Unternehmenskommunikation, als auch die aus Kapitel drei und vier gewonnenen Erkenntnisse als Grundlage. Das Fazit bildet eine evaluierende Zusammenfassung der Thesis und beleuchtet nur jene Gedanken und Erkenntnisse, die bereits im Verlauf der Arbeit präsentiert wurden.

5.1 Beantwortung der Forschungsfrage

Anschließend wird versucht die Forschungsfrage zu beantworten, hierbei fließen die gewonnenen Erkenntnisse sämtlicher Nachforschungen mit ein. Um mit der Beantwortung der Forschungsfrage zu beginnen, wird diese nochmal kurz aufgezeigt.

Wie verändern Megatrends die interne und externe Kommunikationsstruktur von Unternehmen nachhaltig?

Die Forschungsfrage befasst sich demnach mit Veränderungen der Kommunikationsstruktur in der internen und externen Kommunikation, welche durch die aktuell ablaufenden Megatrends bedingt werden. Um auf die tatsächlichen Strukturveränderungen aufmerksam zu werden, wurde eine deduktive Herangehensweise gewählt. Demnach wurde zunächst die klassische Unternehmenskommunikation als solche beschrieben und zwischen interner- und externer Kommunikation unterschieden. Anschließend wurden aktuelle Megatrends beschrieben, welche die Unternehmenskommunikation in direkter Hinsicht betreffen. Hierbei stieß der Verfasser auf Veränderungen in der Unternehmenskommunikation, welche in direktem Zusammenhang mit den Megatrends stehen. Zum einen waren das neuartige Kanäle und zum anderen neuartige Verfahrenswesen. Die Literaturrecherche hat schließlich darauf Aufmerksam gemacht wie eine neuartige Struktur in der Unternehmenskommunikation aussehen kann, welche jene Änderungen berücksichtigt. Der „Corporate Newsroom“ dient hierbei als neuartige Organisationsform, welche es ermöglicht, alle Prozesse zentraler und in flacheren Hierarchien zu gestalten.

Die Organisationsform umfasst demnach auf der einen Seite, einen neuen strukturellen Aufbau und auf der anderen Seite die Möglichkeit, sämtliche neuartigen, durch Megatrends hervorgerufene Prozesse, zu integrieren. Die Literaturrecherche diene somit als Grundlage für die anschließende Erstellung des Interviewleitfadens. Die Interviewfragen sollten genau jener deduktiven Herangehensweise folgen und darüber Aufschluss geben, ob die theoretischen Erkenntnisse auch tatsächlich in der Praxis Anwendung finden.

Tatsächlich wurden viele Erkenntnisse aus der Literaturrecherche in gleicher oder ähnlicher Form bestätigt, jedoch hat die Befragung darüber hinaus einen Neuigkeitswert gebracht, welcher die Erkenntnisse aus der Literaturrecherche übersteigt. Anschließend soll die Forschungsfrage mit den gewonnenen Erkenntnissen aus den Befragungen der

Kommunikationsexperten beantwortet werden. Die Ergebnisse der Befragung in Kapitel vier haben ergeben, dass quasi keine Trennung innerhalb einer Unternehmenskommunikationsabteilung zwischen interner und externer Kommunikation mehr stattfindet. Zwar wird weiterhin zwischen interner und externer Kommunikation in seiner Distributionsform unterschieden, allerdings ist die Arbeit selbst in der Unternehmenskommunikation sehr viel integrierter und interdisziplinärer geworden. Demnach wird bei der Erstellung von Inhalten und in der Organisationsform selbst, nicht mehr zwischen intern und extern unterschieden. Es gibt Themenexperten welche für die zentrale Inhaltserstellung verantwortlich sind, ganz gleich auf welchen Kanälen (intern/extern) jener Inhalt letztendlich erscheint. Die anschließende Anpassung an die einzelnen Kanäle und abschließende Veröffentlichung geschieht crossmedial abgestimmt. Der Newsroom gibt dabei eine transparente und für jeden Kommunikator klar erkennbare Struktur vor. Die perspektivische Zusammenlegung der beiden Handlungsfelder der internen und externen Kommunikation, unterscheidet sich somit maßgeblich von den in Kapitel zwei festgestellten Strukturen.

Die Kommunikationsstruktur ist in seinem Aufbau sehr viel interdisziplinärer und reaktionsschneller geworden. Auch die Erkenntnis, dass das Marketing immer stärker in die Produktionsprozesse der Unternehmenskommunikation eingebunden wird beweist, wie tiefgreifend die Auswirkungen aktueller Megatrends auf die Struktur und die Arbeitsweise der Unternehmenskommunikation sind. Die Schaffung eines ganzheitlichen Markenbilds wird laut den Expertenmeinungen immer wichtiger, ein Kunde orientiert sich zunehmend an der Kraft einer Marke und immer weniger am Einzelprodukt. Die Unternehmenskommunikationsthemen und Marketingkommunikationsthemen überschneiden sich vielfach und sind nicht mehr trennscharf zu betrachten, sodass ein Marken-Benefit nur durch eine enge Zusammenarbeit beider Abteilungen gewährleistet sein kann. Es entsteht eine neue Kommunikationsstruktur, in welcher nicht mehr zwischen den zu publizierenden Themen von interner und externer Kommunikation und Unternehmenskommunikation und Marketingkommunikation unterschieden wird. Das Konzept des „Corporate Newsrooms“ greift genau an diesem Punkt an, indem unterschiedliche Handlungsfelder in Zukunft strategisch und integriert zusammengelegt werden.

5.2 Fazit

Der Erkenntnisgewinn war in seiner Tiefe nur deswegen möglich, weil eigene Nachforschungen angestellt worden sind. Die Erkenntnisse aus Kapitel drei haben zwar theoretischen Einblick gegeben, jedoch beruht dieses Kapitel überwiegend aus praxisfernen Erfahrungen. Da die Erkenntnisse aber keineswegs weit hergeholt erschienen, entschloss sich der Verfasser auf dieser Grundlage eine empirische Nachforschung anzugehen.

Im Großteil haben sich die Erkenntnisse tatsächlich als korrekt herausgestellt, alle beschriebenen Megatrends wurden von den Befragten als definitive Einflussfaktoren bestätigt. Diese Einflüsse führen so weit, dass die kollektive Meinung besteht, Kommunikation sei nicht mehr steuerbar. Um diesem Wandel gerecht zu werden, kommt

es immer mehr darauf an, als Kommunikator die technischen Möglichkeiten auszukundschaften und die eigene Arbeit dementsprechend anzupassen. Die Nutzung von neuen Kanälen und Social-Media-Aktivitäten ist längst fester Bestandteil der Unternehmenskommunikation geworden, die Vorteile liegen dabei auf der Hand. Eine emotionalere Ansprache z.B. durch Storytelling hat sich ebenfalls bewährt gemacht und lässt sich in Kombination mit den digitalen Kanälen noch gezielter und effektiver einsetzen. Die Befragung in Kapitel vier bestätigt darüber hinaus die Annahme, dass Big Data in der Unternehmenskommunikation an Relevanz gewinnt, jedoch wird hier deutlich, dass eine tatsächliche Implementierung solcher Anwendungen noch in den Kinderschuhen steckt. Man unternimmt derzeit jede Menge um die zur Verfügung stehenden Daten für die eigene Kommunikation zu nutzen bzw. um durch diese Datenmengen besser zu werden. Das Ziel die Kommunikation messbar zu machen folgt dabei auf direktem Weg einem Megatrend, nämlich dem der Digitalisierung, ebenso wie sich das Storytelling der Individualisierung und Social Media dem Megatrend der Globalisierung zuordnen lässt. Die drei Megatrends haben demnach gemeinsames Schulden daran, dass sich die Kommunikationsstruktur sowohl auf organisationstheoretischer Basis als auch auf arbeitstheoretischer Basis nachhaltig verändert.

Abschließend gilt jedoch festzuhalten, dass die aus den Interviews gewonnenen Erkenntnisse lediglich für Annahmen, oder Vermutungen der Experten stehen. Es handelt sich hierbei um Informationen aus gewonnen Erfahrungen und Meinungen der Befragten. Eine Interpretation und Zusammenfassung der Ergebnisse stellt demnach lediglich eine repräsentative Stichprobe dar und keine definitive Aussage mit Gewähr. Bei weiterem Forschungsinteresse, empfiehlt der Verfasser im Nachgang dieser Thesis eine zusätzliche quantitative Erhebung durchzuführen, um eine 100 prozentige Sicherheit der Ergebnisse gewährleisten zu können.³¹⁴

³¹⁴ Vgl. Kaiser 2014, 6

Literaturverzeichnis

Monographien:

BRUGGER, Florian: Nachhaltigkeit in der Unternehmenskommunikation. Bedeutung, Charakteristika und Herausforderungen. Wiesbaden 2010.

BRUHN, Manfred: Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation: strategische Planung und operative Umsetzung. 5. Auflage, Stuttgart 2009.

BRUHN, Manfred: Integrierte Unternehmenskommunikation. 2. Auflage, Stuttgart 1995.

BRUHN, Manfred: Kommunikationspolitik - Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 7. Auflage, München 2013.

BUCHHOLZ, Ulrike/KNORRE, Susanne: Interne Unternehmenskommunikation in resilienten Organisationen. Heidelberg 2012.

DEG, Robert: Basiswissen Public Relations: Professionelle Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. 6. Auflage, Wiesbaden 2017.

DÖRING, Nicola/BORTZ, Jürgen: Forschungsmethoden und Evaluation in der Sozial- und Humanwissenschaft. 5. Auflage, Berlin Heidelberg 2016.

DRESING, Thorsten/PEHL, Thorsten: Praxishandbuch: Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. 5. Auflage, Marburg 2013.

HAUG, Andrea: Multisensuelle Unternehmenskommunikation: Erfolgreicher Markenaufbau durch die Ansprache aller Sinne. Wiesbaden 2012.

HELM, Andreas: Mitarbeiterführung und Kommunikation. Change-Management, Commitment und Mitarbeiterbefragungen im Automobilvertrieb. Wiesbaden 2009.

HERBST, Dieter: Praxishandbuch Unternehmenskommunikation. Berlin 2003.

HILLMANN, Mirco: Unternehmenskommunikation kompakt: Das 1 × 1 für Profis. Wiesbaden 2011.

HORX, Matthias: Das Megatrend-Prinzip: Wie die Welt von Morgen entsteht. München 2011.

KAISER, Robert: Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung. Wiesbaden 2014.

KELLER, Stefan: Motivation zur Verhaltensänderung: das transtheoretische Modell in Forschung und Praxis. Freiburg 1999.

KROEBER-RIEL, Werner/WEINBERG, Peter: Konsumentenverhalten. 8. Auflage, München 2003.

KRÜGER, Florian: Corporate Storytelling. Theorie und Empirie narrativer Public Relations in der Unternehmenskommunikation. Wiesbaden 2015.

MARTIN, Sieglinde/SCHNEBELEN, Stefanie/BRUHN, Manfred (Hg.): Integrierte Kommunikation in der Praxis. Entwicklungsstand in deutschsprachigen Unternehmen. Wiesbaden 2014.

MAST, Claudia: Erfolgsfaktor Interne Unternehmenskommunikation in der Bewertung durch Analysten. Stuttgart 2001.

MAST, Claudia: Unternehmenskommunikation - ein Leitfaden. 5. Auflage, München 2013.

MAST, Claudia: Unternehmenskommunikation. 4. Auflage, Stuttgart 2010.

MAYER, Horst Otto: Interview und schriftliche Befragung. Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung. 6. Auflage, München 2013.

MAYRING, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 10. Auflage, Weinheim Basel 2008.

MEFFERT, Heribert/BURMANN, Christoph/KIRCHGEORG, Manfred: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 12. Auflage, Wiesbaden 2014.

MERTEN, Klaus: Einführung in die Kommunikationswissenschaft: Grundlagen der Kommunikationswissenschaft. 3. Auflage, Münster 2007.

MISOCH, Sabina: Qualitative Interviews. Berlin München Boston 2015.

REGENTHAL, Gerhard: Ganzheitliche Corporate Identity: Profilierung von Identität und Image. 2. Auflage, Wiesbaden 2009.

SCHACH, Annika: Advertorial, Blogbeitrag, Content-Strategie & Co.: Neue Texte der Unternehmenskommunikation. Wiesbaden 2015.

SCHICK, Siegfried: Interne Unternehmenskommunikation: Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern. Stuttgart 2002.

SKIERLO, Armin: Unternehmenskommunikation im Wandel - Der Einfluss von Social Media auf das moderne Kommunikationsmanagement im Unternehmen. Hamburg 2013.

TOMCZAK, Torsten/ESCH, Franz-Rudolf/KERNSTOCK, Joachim/HERMANN, Andreas: Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt. 3. Auflage, Wiesbaden 2012.

Sammelwerke:

BEHRENS, Lara/STOG, Niklas/MOSS, Christoph: Effizienz und Effektivität: Die Säulen des Newsroomkonzepts. In: MOSS, Christoph (Hg.): Der Newsroom in der Unternehmenskommunikation. Wie sich Themen effizient steuern lassen. Wiesbaden 2016, 59-90.

BENTELE, Günter/WILL, Markus: Public Relations. In: MECKEL, Miriam/SCHMID, Beat (Hg.): Unternehmenskommunikation: Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. 2. Auflage. Wiesbaden 2008, 153-187.

EINWILLER, Sabine/KLÖFER, Franz/NIES, Ulrich: Mitarbeiterkommunikation. In: MECKEL, Miriam/SCHMID, Beat (Hg.): Unternehmenskommunikation: Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. 2. Auflage. Wiesbaden 2008, 221-260.

HUCK-SANDHU, Simone: Corporate Messages entwickeln und steuern. Agenda Setting, Framing, Storytelling. In: ZERFAß, Ansgar/PIWINGER Manfred (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie-Management-Wertschöpfung. 2. Auflage. Wiesbaden 2014, 651-671.

HUCK-SANDHU, Simone: Orientierung von Mitarbeitern – ein mikrotheoretischer Ansatz für die interne Kommunikation. In: ZERFAß, Ansgar/RADEMACHER, Lars/WEHMEIER, Stefan (Hg.): Organisationskommunikation und Public Relations: Forschungsparadigmen und neue Perspektiven. Wiesbaden 2013, 223-246.

LADWIG, Desiree/DOMSCH, Michel: Mitarbeiterbefragung als Führungsinstrument. In: ZERFAß, Ansgar/PIWINGER Manfred (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie-Management-Wertschöpfung. 2. Auflage. Wiesbaden 2014, 533-549.

MAST, Claudia: Interne Unternehmenskommunikation. In: ZERFAß, Ansgar/PIWINGER Manfred (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie-Management-Wertschöpfung. 2. Auflage. Wiesbaden 2014, 1121-1140.

MECKEL, Miriam/WILL, Markus: Media Relations. In: MECKEL, Miriam/SCHMID, Beat (Hg.): Unternehmenskommunikation: Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. 2. Auflage. Wiesbaden 2008, 191-323.

MOSS, Christoph: Themenorientierte Steuerung: Das Newsroom-Modell in der Unternehmenskommunikation. In: MOSS, Christoph (Hg.): Der Newsroom in der Unternehmenskommunikation. Wie sich Themen effizient steuern lassen. Wiesbaden 2016, 35-58.

ROLKE, Lothar: Public Relations - die Lizenz zur Mitgestaltung öffentlicher Meinung. In: RÖTTGER, Ulrike: Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. Wiesbaden 2005, 117-148.

SCHEIDTWEILER, Nicolas/MAIER, Tilo: Herausforderung Social Media. In: STEINKE, Lorenz (Hg.): Die neue Öffentlichkeitsarbeit. Wie gut Kommunikation heute funktioniert. Wiesbaden 2015, 163-181.

SCHNEIDER, Frank/RETZBACH, Andrea/BARKELA, Berend/MAIER, Michaela: Psychologie der internen Organisationskommunikation. In: ZERFAß, Ansgar/PIWINGER Manfred (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie-Management-Wertschöpfung. 2. Auflage. Wiesbaden 2014, 229-470.

STOG, Niklas/MOSS, Christoph: Integrierte Kommunikation im Newsroom als Beitrag zum Unternehmenswert. In: MOSS, Christoph (Hg.): Der Newsroom in der Unternehmenskommunikation. Wie sich Themen effizient steuern lassen. Wiesbaden 2016, 7-18.

WINKLER, Peter: Grenzen der Flexibilisierung. In: HUCK-SANDHU, Simone (Hg.): Interne Kommunikation im Wandel. Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden 2016, 85-105.

ZERFAß, Ansgar/PIWINGER Manfred: Unternehmenskommunikation als Werttreiber und Erfolgsfaktor. In: ZERFAß, Ansgar/PIWINGER Manfred (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie-Management-Wertschöpfung. 2. Auflage. Wiesbaden 2014, 1-20.

ZERFAß, Ansgar: Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement. In: ZERFAß, Ansgar/PIWINGER Manfred (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie-Management-Wertschöpfung. 2. Auflage. Wiesbaden 2014, 21-80.

Internetquellen:

Amerland, Andrea: Storytelling: Von der Kunst eine Geschichte zu erzählen, 03.08.2012, <https://www.springerprofessional.de/public-relations/interne-kommunikation/storytelling-von-der-kunst-eine-geschichte-zu-erzaehlen/6602602> [Stand 25.04.2017]

BMW: Wir bauen Innovation, 2017, https://legacy.bmw.com/bmw_next/at/de/insights/brandcampaign_pleasure/experience.html [Stand 25.03.2017]

Bredl, Samuel: 5 Gründe warum Storytelling im Unternehmen funktioniert, 25.09.2015, <https://www.takeoffpr.com/blog/storytelling-im-unternehmen> [Stand 25.04.2017]

Brysch, Joachim: Digitalisierung und Unternehmenskommunikation: Widerspruch oder Symbiose? 24.11.2016, <https://easy.de/2016/11/24/digitalisierung-und-unternehmenskommunikation-widerspruch-oder-symbiose/> [Stand 25.04.2017]

European Communication Monitor: Key Insights, 2016, <http://www.communicationmonitor.eu/> [Stand 07.05.2017]

FH Ludwigshafen am Rhein: Funktionen und Wirkungen der Kommunikationspolitik als Marketinginstrument, 2017, http://docplayer.org/docs-images/40/4250842/images/page_15.jpg [Stand 20.03.2017]

Grasse, Anita: Storytelling in der Unternehmenskommunikation, 29.07.2015, <http://www.komplextext.de/tipps-und-tricks-machen-sie-sich-professionelle-kommunikation-leichter/storytelling-in-der-unternehmenskommunikation-wenn-geschichten-zahlen-den-rang-ablaufen/> [Stand 25.04.2017]

Horx, Matthias: Die Macht der Megatrends. Wie Globalisierung, Individualisierung und Alterung unsere Welt verändern werden, 2007, https://www.entega.de/fileadmin/downloads/industriekunden/megatrends_horx.pdf [Stand 25.04.2017]

Klein, Eduard: Corporate Storytelling – Jedes Business braucht eine gute Story, 10.02.2014, <https://blog.hubspot.de/marketing/jedes-business-braucht-eine-story> [Stand 25.04.2017]

Kleining, Gerhard: Umriss zu einer Methodologie qualitativer Sozialforschung, 1982, S. 224-253, http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/861/ssoar-kzfss-1982-2-kleining-umriss_zu_einer_methodologie_qualitativer.pdf?sequence=1 [Stand 07.05.2017]

Köhler, Richard: Integrierte Kommunikation, 14.01.2010, https://www.uni-potsdam.de/marketing_is/dmdocuments/Praxis%20und%20Projekte/Vortraege/extern/Vortrag_Koehler2010.pdf [Stand 25.03.2017]

Paefgen-Laß, Michaela: Wie Unternehmenskommunikation vom Newsroom profitiert, 29.01.2016, <https://www.springerprofessional.de/corporate-publishing/wie-unternehmenskommunikation-vom-newsroom-profitiert/7105566> [Stand 07.05.2017]

Pessebox: Unternehmenskommunikation 2017 – Der Newsroom, 26.01.2017, <https://www.pressebox.de/info/2017/01/26/unternehmenskommunikation-2017-newsroom/> [Stand 07.05.2017]

Reinhardtstoettner, Ferdinand/Stoltenow, Sascha: DPRG ruft Arbeitskreis Digitale Transformation ins Leben, 21.04.2016, <https://dprg-journal.de/arbeitskreise/118-dprg-ruft-arbeitskreis-digitale-transformation-ins-leben> [Stand 25.04.2017]

Rühl, Dunja: Unternehmenskommunikation: Big Data wird wichtiger, 26.07.2016, <https://digitaler-mittelstand.de/business/news/unternehmenskommunikation-big-data-wird-wichtiger-25915> [Stand 07.05.2017]

Sadowski, Mona: Der Newsroom: Eine Blaupause für Kommunikationsabteilungen? 16.05.2016, <https://www.pressesprecher.com/nachrichten/der-newsroom-eine-blaupause-fuer-kommunikationsabteilungen-1213077711> [Stand 07.05.2017]

Selbach, David: Newsrooms: Effiziente Betriebsamkeit, 05.2012, <http://www.prmagazin.de/meinung-analyse/hintergrund/newsrooms.html> [Stand 07.05.2017]

Universität Leipzig: Nachholbedarf bei Big Data im Kommunikationsmanagement, 07.07.2016, <http://www.cmgt.uni-leipzig.de/unterseiten/news-archiv/news-details/article/european-com-6.html> [Stand 07.05.2017]

Vibrio: Storytelling als Kommunikationsstrategie, <https://vibrio.eu/storytelling/> [Stand 25.04.2017]

Weimann, Jan-Helge: Digitale Transformation erreicht DPRG – Auftakt des Arbeitskreises zum Trendthema, 11.05.2016, <http://www.lautenbachsass.de/blog/2016/05/11/digitale-transformation-erreicht-dprg-auftakt-des-arbeitskreises-zum-trendthema-1/> [Stand 25.04.2017]

Z-Punkt: Die globalen Treiber des Wandels, die die Zukunft Ihres Geschäfts bestimmen, 2017, <http://www.z-punkt.de/themen/artikel/megatrends> [Stand 25.04.2017]

Zukunftsinstitut: Megatrends Übersicht, 2017, <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/> [Stand 25.04.2017]

Journale:

Communication Insights: Wohin geht die Reise? Der digitale Wandel der Unternehmenskommunikation. Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung und Kommunikation. Issue 2. Leipzig 2016.

Mast, Claudia: Bestandsaufnahme zur internen Kommunikation. In: Schönefeldt, Ute: Zeitschrift Personalführung (Ausgabe 11/2010): DGFP Deutsche Gesellschaft für Personalführung. Düsseldorf 2010.

Anlagen

Anlagenverzeichnis:

<u>Interviewleitfaden</u>	<u>1</u>
<u>Transkript B1</u>	<u>2</u>
<u>Transkript B2</u>	<u>6</u>
<u>Transkript B3</u>	<u>9</u>
<u>Transkript B4</u>	<u>12</u>
<u>Transkript B5</u>	<u>15</u>
<u>Kategoriensystem 1</u>	<u>18</u>
<u>Kategoriensystem 2</u>	<u>20</u>
<u>Kategoriensystem 3</u>	<u>22</u>
<u>Kategoriensystem 4</u>	<u>24</u>
<u>Kategoriensystem 5</u>	<u>26</u>

Interviewleitfaden

Befragung von Kommunikationsexperten

Empirische Nachforschung im Rahmen einer Bachelorarbeit

Interviewnehmer: Carl Sostmann

Thema der Bachelorarbeit: „Change Prozesse in der Unternehmenskommunikation unter Berücksichtigung von Megatrends“

Forschungsfrage: „Wie verändern Megatrends die **interne und externe** Kommunikationsstruktur von Unternehmen nachhaltig?“

Untersuchte Megatrends: Digitalisierung (digitale Vernetzung) / Globalisierung / Individualisierung

Interviewfragen:

1. Wie machen sich die genannten Megatrends in der Unternehmenskommunikation bemerkbar?
2. Wie verändert sich die Kommunikationsstruktur der Unternehmenskommunikation durch die genannten Megatrends?
3. Welche neuen Konzepte unterstützen die Unternehmenskommunikation in diesem Wandel?
4. Wird die Kommunikation emotionaler/persönlicher, wenn ja, wie macht sich das bemerkbar?
5. Wie werden Mitarbeiter bei der digitalen Transformation einbezogen?
6. Welche Risiken und Chancen bieten Soziale Netzwerke der Unternehmenskommunikation?
7. Findet „Big Data“ in der Unternehmenskommunikation bereits Anwendung, wenn ja, wie?

1 Transkript: B1

2 Bereichsleiter „Media Relations“

3 I: Ich bedanke mich, dass sie zur Verfügung stehen als Experte für die
4 Unternehmenskommunikation, sind Sie zunächst damit einverstanden, dass ich das Gespräch
5 aufzeichne?

6 B: Ja.

7 I: Dann stelle ich Ihnen die erste Frage. Wie machen sich die genannten Megatrends der
8 Digitalisierung und Individualisierung in der Unternehmenskommunikation bemerkbar?

9 B: Digitalisierung und Individualisierung hängen ja zusammen. Digitalisierung, die
10 Verfügbarkeit von verschiedenen Medien, sozialen Medien, ergibt jedem einzelnen Menschen
11 die Möglichkeit zu kommunizieren. Das macht die Kommunikationslandschaft für
12 Kommunikatoren auf jeden Fall deutlich unübersichtlicher, sie wird diversifizierter und damit
13 unübersichtlicher. Man spricht ja auch davon, dass sie unbeherrschbar wird und das kann man
14 auch ein Stück weit bestätigen. Die organisierten und getunnelten Kanäle, die es vor wenigen
15 Jahren noch gab, sind jetzt quasi geöffnet. Vor ein paar Jahren wurde eine Pressemitteilung
16 oder wurden Informationen über Mittler, die Journalisten im Allgemeinen oder die Medien
17 gegeben, die die dann aufbereitet haben und an die Öffentlichkeit weitergegeben haben, und
18 das Bild in der Öffentlichkeit entsprechend geprägt haben. Inzwischen ist es einfach so, dass
19 viel mehr Spieler an diesem Bild der Öffentlichkeit beteiligt sind und das auch in eine ganz
20 andere Richtung bestimmen können. Und damit auch viel individualisierter. Die Öffentlichkeit
21 teilt sich in kleinere Teilöffentlichkeiten ein, das führt zu einer gewissen Vereinzelung, man
22 spricht hierbei von Blasen oder Echoräumen, in denen sich dann einzelne Teile der
23 Öffentlichkeit befinden und bewegen und damit nur noch den Teil der Öffentlichkeit
24 wahrnehmen und nicht mehr den gesamten Diskurs verfolgen.

25 I: Dann gehe ich über zur zweiten Frage. Was meinen Sie, wie verändert sich die
26 Kommunikationsstruktur der Unternehmenskommunikation durch die genannten Trends?

27 B: Also man kann sagen, wir wissen es aus unserem eignen Unternehmen und auch aus der
28 Diskussion innerhalb der Unternehmenskommunikatoren, dass sich in Struktur und
29 Organisation der Unternehmenskommunikation sehr viel tut. Es gibt eine Menge Bewegung.
30 Die dahin geht, dass man sagt, dass die strikte Trennung in einzelne Abteilungen so nicht
31 mehr bestehen kann. Es sind so Themen wie das Silodenken, das muss aufgebrochen werden
32 und es muss eine viel stärkere Beteiligung aller in der Unternehmenskommunikation
33 stattfinden. Ein sehr einfaches Beispiel, dass bei uns auch stattfindet, ist dass wir überhaupt
34 nicht mehr darauf achten, oder es keine Rolle mehr spielt, ob jemand aus der internen oder
35 externen Kommunikation kommt. Sondern wir sind in der Redaktion tätig, und diese Redaktion
36 bearbeitet bestimmte Themen, die wir setzen wollen und diese Themen werden in
37 verschiedenen Kanäle publiziert und Kanalgerecht aufgearbeitet. Und ein Kanal ist für uns
38 zum Beispiel die interne Kommunikation digital im Intranet oder der Mitarbeiterzeitung oder
39 andere Kanäle die wir haben, das kann ja auch Live-Kommunikation sein oder ähnliches zum
40 Mitarbeiter hin. Und nach Außen können das die klassischen Pressemitteilungen sein oder
41 auch soziale Medien, die wir nutzen wie zum Beispiel Facebook, oder Business Netzwerke
42 wie Xing und LinkedIn, über die wir dann unsere Themen und Botschaften nach draußen
43 geben. Aber der entscheidende Punkt ist eben, wir unterscheiden nicht mehr, das ist interne
44 Kommunikation und das ist externe Kommunikation, die haben auch nichts miteinander zu tun,
45 sondern die arbeiten ganz eng zusammen. Das weitet sich auch weiter aus, wichtig sind alle
46 anderen Bereiche die ebenfalls kommunizieren zum Kunden hin zum Beispiel. Also wir
47 arbeiten heute sehr viel enger mit dem Marketing zusammen, wenn wir unsere digitalen Kanäle
48 anschauen, dann wissen wir, dass das Interesse an unseren Leistungen da ist und das weitere
49 Interesse, dass wir als interessanter Arbeitgeber wahrgenommen werden. Der dritte Punkt ist,
50 dass die eigenen Mitarbeiter sich für das Unternehmen interessieren und das tun sie eben auf

51 ganz unterschiedlichen Kanälen, das heißt wenn wir die eigenen Mitarbeiter erreichen, dann
 52 erreichen wir die über das Intranet und die Mitarbeiterzeitschrift und über Aushänge und über
 53 Präsenz Veranstaltungen und über elektronische Veranstaltungen, vermehrt aber auch über
 54 die Tageszeitung, das ist ein ganz wichtiger Punkt auch für uns, also man kann das nicht so
 55 strikt trennen.

56 I: Gibt es denn neue Konzepte die die Unternehmenskommunikation in diesem Wandel
 57 unterstützen? Also verfolgen Sie, ich bin bei meiner Recherche immer wieder auf den
 58 Newsroom gestoßen, derartige Konzepte in Ihrem Unternehmen?

59 B: Wir führen es sozusagen Schrittweise ein, ein Newsroom ist für uns ein sehr aktuelles
 60 Thema, wir beschäftigen uns eine ganze Weile schon damit. Letztendlich beschreibt ein
 61 Newsroom eine gewisse Organisationsform die stark von den Themen kommt, so wie ich es
 62 eben schon gesagt habe. Wo kommen Themen her, wie werden sie im Unternehmen richtig
 63 verarbeitet, wie folgen sie den strategischen Zielen und wie werden sie selbst in der internen
 64 und externen Öffentlichkeit am besten umgesetzt, über die verschiedenen Kanäle. Das
 65 machen wir im Moment schon in verschiedener Hinsicht, wir haben auch in mehreren
 66 Hinsichten unsere Organisation angepasst. Das heißt wir machen jeden Morgen ein
 67 Redaktionsmeeting im kleinen Kreis intern, für die Tagesplanung. Wir machen es wöchentlich
 68 für die Kommunikationsplanung, z.B. für das Personal mit verschiedenen Standorten und dem
 69 Marketing. Und wir machen es im sechswöchigen Abstand dann auch auf Management
 70 Ebene. Sodass wir da einen gut organisierten Themenfluss haben. Wichtige Aspekte die ich
 71 noch nicht erwähnt habe ist auch, dass unser Unternehmen und anderer Unternehmen auch
 72 viel weniger vom Einzelprodukt kommen, sondern über die Stärke der eignen Marke. Die den
 73 Kunden anspricht, was bedeutet, dass Markenführung insgesamt eine sehr viel größere
 74 Bedeutung bekommt. Das auch die Grenzen zwischen Unternehmenskommunikation und
 75 Markenführung auf der einen Seite und Produktkommunikation/Marketing auf der anderen
 76 Seite auch immer weiter verschwimmt. Und das bedeutet auch das wir ändern
 77 zusammenarbeiten, als noch vor 2 oder 4 Jahren, also das Bewusstsein, dass die Kraft der
 78 Marke uns Hilft als Unternehmen erfolgreich zu sein, das dringt durch und wir sprechen da
 79 eben auch von Marken-Benefit Kommunikation, die wir gemeinsam mit dem Marketing
 80 gestalten. Zum Newsroom kann man noch sagen, in vielen Unternehmen steht dahinter auch
 81 eine räumlich-organisatorische Änderung, die haben wir noch nicht vollzogen, ist aber geplant.

82 I: Was meinen Sie, wird die Kommunikation emotionaler bzw. persönlicher, und wenn ja, wie
 83 macht sich das bemerkbar?

84 B: Also das macht sich in verschiedener Hinsicht bemerkbar, dass tatsächlich Kommunikation
 85 persönlicher vor allem auch emotionaler wird. Wir sehen einen deutlichen Trend und den gibt
 86 es schon seit einigen Jahren, weg von einer faktenbasierten Kommunikation, hin zu einer
 87 emotionalen Kommunikation, wo wir weniger darüber sprechen, was kann ein Produkt, was
 88 sind seine USP's, was man früher gemacht hat. Sondern man erzählt Geschichten, der
 89 wichtige Bereich ist Story Telling, das wir auch zunehmend machen. Es gibt viele aktuelle
 90 Beispiele, wir haben jetzt zum Welt Händehygienetag ein Video gemacht mit einer
 91 Protagonistin, die gleichzeitig betroffene Patientin als auch Pflegekraft ist, wo wir das Thema
 92 Händehygiene und die Risiken problematisiert haben an einem persönlichen Beispiel. Das ist
 93 ein Typischer Ansatz dafür, wie Storytelling heute funktioniert. Und gerade hier, wo ich dann
 94 auch die Kombination mache aus betroffenem Patienten und gleichzeitig Handelndem der
 95 auch Verantwortung trägt. Diesen Ansatz verfolgen wir, und viele andere Unternehmen auch
 96 ganz stark. In dem Zusammenhang kann man von der organisatorischen Seite auch wieder
 97 Konsequenz sehen, dass wir in den letzten Jahren ein Bereich Content Management aufgebaut
 98 haben. Das heißt wir sagen immer es gibt ganz viele Geschichten, es gibt Themen, diese
 99 Problemfelder in denen wir Kompetenz haben in denen wir auch Haltung haben, in denen wir
 100 Einfluss haben und diese Geschichten müssen aber gehoben werden, diese Geschichten
 101 müssen in kommunizierbaren Content umgewandelt werden, der dann wieder zielgruppen-
 102 und Kanalgerecht aufbereitet und publiziert werden muss.

103 I: Dann komme ich zur Frage fünf, wie werden denn Mitarbeiter bei der digitalen
104 Transformation eingebunden?

105 B: Die Produktionsmitarbeiter zu erreichen ist für uns schon immer ein schwieriges Problem
106 gewesen, bei der Digitalisierung der Kommunikation, sind natürlich diejenigen im Vorteil, die
107 direkten Zugang im beruflichen Umfeld zum digitalen Kanal haben, sprich zu ihrem Computer
108 in erster Linie, die eine dienstliche E-Mail-Adresse haben, die dienstlich Zugang zum Intranet
109 haben, die sind natürlich deutlich besser erreichbar und besser informiert, als
110 Produktionsmitarbeiter, wo wir es nach wie vor ganz stark über die schwarzen Bretter machen.
111 Aber den Zugang zum Intranet bauen wir auch um und sind dabei, dass den Mitarbeitern
112 einmal am Arbeitsplatz zur Verfügung zu stellen, in Form von digitalen schwarzen Brettern
113 aber eben auch dass man unser Intranet über private mobile Endgeräte zugänglich macht.
114 Das ist ein Punkt und der andere Punkt, den habe ich schon mal angedeutet, wir wissen, dass
115 uns viele Mitarbeitern auch folgen in den verschiedenen Netzwerken, auf Facebook auf Xing
116 LinkedIn und das setzen wir auch bewusst ein. Also ich kann Ihnen ein Beispiel nennen, das
117 ist ein ganz aktuelles Beispiel, das auch heute wieder passiert ist, wir machen bei einer so
118 genannten Bike-Challenge hier in Nordhessen mit. Das heißt, dass Mitarbeiter beim Weg zur
119 Arbeit auf das Fahrrad umsteigen können, und sozusagen Unternehmen gegeneinander zum
120 Kilometer sammeln antreten und auch einzelne Mitarbeiter besonders viel Kilometer sammeln
121 können, wenn sie jetzt in den nächsten Monaten mit dem Fahrrad fahren. Und da war eine
122 ganz klare kommunikationsstrategische Überlegung, dass wir nicht nur die Mitarbeiter über
123 das Intranet informieren, das wir dann eben auch gemacht haben. Sondern dass wir ganz
124 gezielt auch auf Facebook Beiträge teilen, die auch über die nüchterne Information hinausgeht,
125 hey es gibt jetzt eine Bike-Challenge, sondern auch ganz bewusst motivierend wirken soll für
126 die Mitarbeiter sich auch an der Bike-Challenge zu beteiligen und den Wettbewerb auch in den
127 nächsten Monaten so ein bisschen am fackeln zu lassen, am zündeln zu lassen. Also da
128 setzen wir bewusst eben auch solche Kanäle ein, um unsere eigenen Mitarbeiter auch auf eine
129 andere Art als das bisher war, zu erreichen. Eben auch auf eine emotionalere Art und Weise
130 zu erreichen.

131 I: Dann komme ich zur vorletzten Frage. Welche Risiken und Chancen bieten denn die
132 sozialen Netzwerke der Unternehmenskommunikation?

133 B: Also Chancen habe ich eben schon genannt, wir können auf eine ganz andere Art und
134 Weise, auf eine vielfältigere Art und Weise Zielgruppen erreichen, die externen Zielgruppen,
135 genauso wie auch die eigenen Mitarbeiter, also die interne Zielgruppe. Wir können viel mehr
136 Themen draußen platzieren, die wir früher eben nicht hätten platzieren können. Weil sie über
137 diese etablierten Kanäle, Interview, Pressemitteilung über diese Filterfunktion der Medien dort
138 gar nicht angekommen wären. Heute können wir eine Menge Themen platzieren, die diesen
139 Filter nicht überlebt hätten, also das ist die Chance, wir können Reichweite erreichen über
140 Netzwerke auch direkt zu Patienten, die wir vorher in der Form nicht hatten. Es gibt aber auch
141 Risiken, weil wir als Unternehmen und jeder von uns, sich viel Gedanken macht, darüber was
142 eigentlich los ist auf der Welt. Wir sehen ganz viel Skandalisierung, wir sehen ganz viel
143 Emotionales Auf und Ab. Wir sehen unzuverlässige und sehr schnell wechselnde Wähler. Das
144 merkt man natürlich auch und das bedeutet, dass die Themen die kommen, sehr massiv
145 kommen können und eben auch über neue Medien und soziale Netzwerke massiv gepusht
146 werden können. Und sie können dadurch deutlich weniger reflektiert kommen, aus
147 verschiedenen Gründen. Ein Grund ist schlichtweg, dass viele etablierte Medien nicht mehr so
148 sauber und gründlich recherchieren wie Sie es noch vor ein paar Jahren gemacht haben, weil
149 sie einfach aus Kostengründen Redaktionen verkleinert haben. Weil unheimlicher Zeitdruck
150 besteht, eben durch die online Kanäle der etablierten Medien. In den Online Auftritten der
151 Zeitungen und Nachrichtenkanäle besteht ein unheimlicher Druck und es besteht die Gefahr
152 bzw. die Verführung vom anderen abzuschreiben, was dazu führt, dass Nachrichten die
153 schlecht recherchiert sind, sich sehr schnell verbreiten und sich vielleicht noch ein bisschen,
154 nach dem Stille-Post-Prinzip verändern, sodass das Risiko dass Halbwahres oder Falsches,
155 also Fakenews ihren Weg in großer Geschwindigkeit und in großer Reichweite auch sehr
156 massiv in die Öffentlichkeit finden. Damit muss man als Unternehmen rechnen und gefühlt

157 sehen wir das auch. Also Themen mit denen wir zu tun haben, können sehr schnell anbranden,
158 können aber auch ganz schnell wieder vorbei sein. Häufig kommt gerade in unserer Branche,
159 die ja nicht so schnelllebig ist, wo wir es ja eigentlich mit hoher Sorgfalt zu tun haben, sowohl
160 bei der Produktion als auch bei der Anwendung unserer Produkte und Therapien die damit
161 verbunden sind, wo es hohe Sorgfalt gibt, wird es dem Thema häufig nicht gerecht. Also das
162 muss man einfach sehen und die Gefahr, dass dort auch Dinge falsch dargestellt werden, ist
163 riesen groß.

164 I: Dann würde ich schon zur letzten Frage kommen. Wie sieht es denn in Ihrem Unternehmen
165 aus, finden Big Data in der Unternehmenskommunikation bereits Anwendung, und wenn ja, in
166 welche Richtung geht das bei Ihnen?

167 B: Also Big Data wäre jetzt ein bisschen großes Wort. Massendaten sammeln und auswerten,
168 das machen wir sicherlich noch nicht, aber was wir seit vielen Jahren sehr systematisch
169 machen, ist unser Umfeld monitoren. Wir setzen dafür spezialisierte Tools ein, mit denen wir
170 deutschsprachige gedruckte Presse monitoren, wo wir die weltweite online Berichterstattung
171 tagesaktuell monitoren. Und wir monitoren auch, soweit das möglich ist mit speziellen Tools
172 Social Media. Das heißt wir schauen, mit welchen Themen wird das Unternehmen assoziiert,
173 was wird über das Unternehmen und seine wichtigsten Themenfelder in der Welt publiziert.
174 Wir werten das auch entsprechend aus, in bestimmten Abständen mit so genannten
175 Medienresonanzanalysen, wo wir genau analysieren, wie unsere Präsenz in der Presse ist,
176 welches die wichtigsten Medien sind, die über uns berichten, welche Meinungen und Tonalität
177 damit verbunden sind. Und können daraus entsprechende Rückschlüsse auf unsere
178 Medienarbeit ziehen und auch unter Umständen anpassen.

179 I: Sehr gut, von meiner Seite wäre es das gewesen an Fragen. Dann bedanke ich mich recht
180 herzlich und beende die Aufnahme.

1 Transkript: B2

2 Bereichsleiter „Internal Communications“

3 I: Darf ich Sie als erstes fragen, sind Sie damit einverstanden, dass ich das Gespräch
4 aufzeichne?

5 B: Klar.

6 I: Dann beginnen wir mit der Befragung. Wie machen sich die genannten Megatrends in der
7 Unternehmenskommunikation bemerkbar?

8 B: Also, ich würde mal starten mit der Digitalisierung und zur Individualisierung kommen.
9 Digitalisierung hat natürlich vor allem handwerkliche Fragen, während die Kommunikatoren
10 früher zum großen Teil aus dem schreibenden Bereich kamen, Reden geschrieben haben,
11 Artikel geschrieben haben. Müssen wir uns heute stärker damit auseinandersetzen, wie die
12 technischen Möglichkeiten aussehen. Also die Frage, wie können Kanäle überhaupt
13 beherrscht werden, welche machen Sinn, muss man alles mitmachen. Also während man bei
14 Facebook zum großen Teil zu Ja gekommen ist, bei vielen Unternehmen, hat man bei anderen
15 Systemen gesagt, da macht man beispielsweise auch nicht mit. Twitter haben noch viele
16 bejaht, wenn ich aber an Snapchat denke, da haben viele dann gesagt, das sehen wir im
17 Moment noch nicht. Was allerdings eine Frage wäre der Individualisierbarkeit, aber da ist
18 gleich die Schnittstelle auch zu sehen. Der Unterschied ist vor Allem die Crossmedialität.
19 Haben wir früher nur für Print gearbeitet, weil es gab ja erstmal kein anderes Erzeugungsgerät,
20 wenn wir noch Radio und TV dazu nehmen, hat Digital auf einmal noch völlig neue
21 Möglichkeiten geschaffen. Also die Nutzer direkter zu erreichen und nicht mehr via Zeitung.
22 Sodass wir uns auf einmal auch mit technischen, nicht nur den technischen Möglichkeiten,
23 sondern auch einer anderen Sprache auseinandersetzen mussten. Dadurch dass wir gesehen
24 haben, dass der Nutzer jetzt teilweise auch altersgeordnet spezifisch auf verschiedenen
25 Kanälen die digital sind unterwegs ist, haben manche Abteilungen bzw. manche Unternehmen
26 auch ihre Sprache angepasst. Sie erinnern sich vielleicht noch an diese Grundsatzfrage. Sind
27 wir jetzt auf Facebook alle per du? Die haben Unternehmen unterschiedlich beantwortet. Es
28 gibt tatsächlich ja welche, die immer mit Du sich anschreiben und alles nur klein machen
29 irgendwie, weil man meinte das wäre jetzt so richtig. Also Digitalisierung könnte durchaus auch
30 Auswirkungen auf die Art wie News erstellt werden, haben. Das zweite was wir sehen, ist das
31 Papier immer mehr abgelöst wird. Da stellt sich die Grundsatzfrage, ist Print irgendwann tot?
32 Ich glaub nie das ein Kanal völlig tot ist, wie man dem Radio auch schon tausend Mal den Tod
33 vorausgesagt hat, das gibt's auch immer noch, sogar relativ erfolgreich. TV hat man es auch
34 nochmal vorausgesagt, also ich glaube das bleibt, es kommt mehr als Zusatz hinzu, neue
35 digitale Kanäle. Die Frage ist für jede Kommunikationsabteilung, auch für uns Im Endeffekt,
36 wo wir wie viele Ressourcen reinstecken. Der Pool wächst mit Sicherheit, man sieht das
37 Kommunikation wichtig ist, aber er wächst nicht in dem Maße, wie der Wunsch bei den
38 Kommunikatoren zu kommunizieren. Also natürlich, wenn man uns gesagt hätte, ihr könnt das
39 Geld haben, das ihr haben wollt, wahrscheinlich würden wir dann auch Snapchat jetzt machen.
40 Aber muss sich auch irgendwo begrenzen. Sowohl Geld wie auch Personal, ist da einfach
41 begrenzt. Und dann muss man voreinnehmen, das hat sich deutlich verprofessionalisiert, ist
42 die Frage der Auswertung, das gab es auch früher schon, aber die digitalen Kanäle machen
43 natürlich auch eine völlig neue Art der Auswertung möglich. Und alles ist natürlich deutlich
44 schneller geworden durch digitale Punkte, bis zu einer Live-Kommunikation die da stattfindet,
45 und das hat Auswirkungen auf das Personal was Sie benötigen. Also nicht nur die Anzahl an
46 Personal, sondern auch die Fähigkeiten des Personals und es kommt zu einem Kontrollverlust
47 damit. Individualisierung, dadurch dass wir keine Journalisten mehr haben als Gatekeeper,
48 kommt jetzt tatsächlich eine eins-zu-eins Kommunikation zu Stande. Es gibt Anfragen die bei
49 uns über Facebook kommen, auf einmal kommunizieren wir wirklich noch nicht mal mit den
50 Endanwendern, sondern mit einer interessierten Öffentlichkeit. Das hat natürlich zur Folge,
51 dass Kollegen und generell Kommunikatoren auch sichtbarer werden, also heute haben wir
52 Profile, wo wirklich steht, hier kommuniziert Herr XYZ, als Unternehmenssprecher oder was

53 auch immer. Früher gab es dann Unternehmenskommunikation als Absender, somit ist es
54 deutlich persönlicher geworden.

55 I: Dann gehen wir zur zweiten Frage über. Was meinen Sie, wie verändert sich die
56 Kommunikationsstruktur der Unternehmenskommunikation durch die genannten Megatrends?

57 B: Im Endeffekt wird es zu mehr, einem stärkeren Dialog mit unseren Stakeholdern kommen,
58 ich rede noch gar nicht von Zielgruppen. Auch die versuchen wir natürlich auch immer
59 persönlicher zu erreichen, das heißt wir differenzieren immer stärker unsere Zielgruppen aus,
60 wie ticken die. Daran arbeiten wir ja gerade verstärkt, also Nutzerprofile wirklich anzulegen um
61 zu sagen mit der Zielgruppe kommunizieren wir jetzt in der und der Art und das immer weiter
62 aufzugliedern und auch mit immer größeren Datenmengen auch zu unterfüttern, die wir heute
63 als Möglichkeit haben. Also ich glaube es kommt zu einer stärkeren Professionalisierung was
64 die Auswertung von Daten angeht. Auf der anderen Seite werden wir Dinge, perspektivisch
65 zusammenlegen und dann nur noch die Kanäle unterschiedlich befüllen, mit ähnlichem
66 Content. Wir können nicht für jeden Kanal völlig neuen Content machen und das ist glaube ich
67 die riesige Herausforderung aller Unternehmen, wie man den Content sinnvoll verteilt, aber
68 den Zielgruppen entsprechend und da machen sich glaube ich auch viele Unternehmen derzeit
69 Gedanken.

70 I: Dann würde ich weiter gehen zu Frage drei. Welche neuen Konzepte unterstützen hierbei
71 die Unternehmenskommunikation?

72 B: Also wenn wir von einer Aufspreizung ausgehen, des Contents, dann ist natürlich die Frage
73 der Crossmedialität zu stellen, wie man das Sinnvoll macht. Also zu Anfang hat man sich mit
74 Listen geholfen, dann kamen Excel Tabellen hinzu. Die Bewegung geht da eindeutig in
75 Richtung von Newsrooms. Im Marketing spricht man da teilweise von Content Drehscheiben.
76 Zu mindestens ist der Punkt, dass man irgendwie die Hoheit behalten muss, über den Content
77 der zur Verfügung steht und den man aufteilen muss den Zielgruppen entsprechend. Und dann
78 über die entsprechenden Kanäle rausbringen muss. Und die Frage ist, wie man das sinnvoll
79 gestaltet und der Newsroom wäre eine solche Möglichkeit. In dem man sagt, es gibt
80 Kanalverantwortliche beispielsweise, die kennen den Kanal und deren Zielgruppe am besten,
81 die bereiten den Content, der einmal komplett erstellt wird nochmal Zielgruppen spezifisch auf.
82 Wir versuchen so, den Content so oft wie möglich einzusetzen, beispielsweise die
83 Pressemitteilung für die interne Zielgruppen leicht anzupassen. Wenn wir ein Video haben,
84 könnte man das in Bilder neu schneiden und dazu packen. Auf Facebook könnte man es
85 wieder anders ausspielen, auf Twitter kann man es anders ausspielen. Das wäre die Idee wie
86 sich die Struktur, also die digitale dahinterliegende Struktur ändern könnte. Und im besten Fall
87 funktioniert das alles aus einer Plattform heraus, dass da alles vorbereitet wird und
88 programmiert wird, wann was versendet wird, so dass das auch abgestimmt ist. Und was dann
89 Rückschlüsse ermöglicht über den Outcome, wo wir dann auch sehen, wie das benutzt wird.

90 I: Was meinen Sie, wird die Kommunikation in der Unternehmenskommunikation emotionaler
91 und persönlicher, und wenn ja, wie macht sich das bemerkbar?

92 B: Persönlicher weil die Kanäle stärker ausdifferenziert sind. Und da würde ich auch das
93 emotionale hin verpacken. Es gibt Kanäle auf denen emotionale Kommunikation sicherlich
94 mehr Sinn macht als auf anderen. Wir sehen, dass die Menschen wenig Zeit haben und so
95 unter der Flut von Kommunikation stehen, dass wir irgendwie durchdringen müssen.
96 Emotionen bieten die Möglichkeit mehr Aufmerksamkeit zu erzeugen, und in dem Sinne macht
97 es auch Sinn, man bleibt einprägsamer und so kann man das auch nutzen. Die
98 Pressemitteilung wird deswegen trotzdem nicht emotionaler werden, das ist ein rüber bringen
99 von Fakten, weil die Zielgruppe das auch so erwartet, von daher hängt es wirklich von der
100 Zielgruppe ab. Wir haben neue Zielgruppen dazu bekommen und da kann es Sinn machen
101 emotionaler und persönlicher zu werden. In der internen Kommunikation um einen auch um
102 die Leute zu erreichen aber auch um Aufmerksamkeit zu generieren.

103 I: Sie als Experte für die interne Kommunikation. Wie werden denn die Mitarbeiter bei der
104 digitalen Transformation mit einbezogen.

105 B: Das muss man zunächst unterscheiden nach Produktionsmitarbeitern und jenen mit PC
106 Arbeitsplatz. Die digitale Transformation ist relativ einfach bei den Kollegen, die sowieso schon
107 die Ausstattung am Arbeitsplatz haben, wie einen PC, da kann man die Sachen auch digitaler
108 einfacher rüberschieben. Bei den Produktionsmitarbeitern wäre es natürlich schön aus
109 kommunikativer Sicht, wenn wir jedem ein iPhone in die Tasche geben würden, was er 10-mal
110 am Tag konsultieren sollte, das ist aber nicht sinnvoll, betriebswirtschaftlich sinnvoll. Also muss
111 es darum gehen, zu gucken, wie wir diese Zielgruppe am besten erreichen können, mit
112 digitalen Mitteln, weil das natürlich eine unheimliche Effizienz bringen würde. Und da geht der
113 Trend gerade eindeutig, dazu schwarze Bretter zu digitalisieren, das Projekt woran wir
114 arbeiten. Alternativ wären App Nutzungen, also eine Intranet-App, die auch auf privaten
115 Smartphones laufen könnte. Das ist ein Trend mit dem wir uns im Moment stark beschäftigen
116 und die wir in nächster Zeit mit Sicherheit auch anbieten werden.

117 I: Dann kommen wir zur vorletzten Frage. Welche Risiken und Chancen bieten Ihrer Meinung
118 nach die sozialen Netzwerke der Unternehmenskommunikation?

119 B: Auf jeden Fall werden Anfragen heute stärker ersichtlich, Dinge die man früher aushalten
120 konnte, eine Einzelmeinung, kann heute zu einer Massenmeinung werden. Also dadurch, dass
121 der frühere Rezipient auf einmal auch selber publizistisch tätig werden kann, und damit eine
122 kritische Masse erreichen kann, die sich dann auch in die althergebrachten Medien bewegt,
123 ist das Risiko dadurch deutlich größer geworden. Auf der anderen Seite können wir heute viel
124 persönlicher auf die Bedürfnisse unserer Zielgruppen eingehen, indem die uns auch schreiben
125 können und wir Ihre persönlichen Probleme und Bedürfnisse kennen lernen und beantworten
126 können. Also die Kundenbindung kann sich deutlich erhöhen, das ist aus meiner Sicht eine
127 riesige Chance, wenn wir das sauber ausspielen.

128 I: Dann kommen wir schon zur letzten Frage. Ich bin bei meiner Untersuchung auf Big Data
129 gestoßen. Findet denn Big Data bei Ihnen im Unternehmen in der
130 Unternehmenskommunikation bereits Anwendung und wenn ja, wie?

131 B: In der Tat. Ich habe ja vorhin schon mal gesagt, dass wir darüber nachdenken müssen, wie
132 wir diese Personengruppen stärker clustern können. Dazu könnte man in der Tat die Masse
133 an verfügbaren Daten deutlich stärker anzapfen, indem man über Marktstudien sehr viel
134 genauer rausfinden kann, welche Personengruppen und welche Zielgruppen auf den
135 unterschiedlichen Kanälen unterwegs sind. Wir machen das heute noch nicht in dem Maße,
136 wie das mit Sicherheit möglich wäre. Aber es ist mehr kenne deine Zielgruppe und finde so
137 viel wie möglich über deine Zielgruppe heraus, also im Rahmen normaler Marktanalysen bzw.
138 Zielgruppenanalyse. Was wir natürlich machen und was deutlich einfacher geworden ist,
139 während man früher die Zeitungsartikel per Hand aus allen Medien suchen musste, suchen
140 wir heute über normale Browser die Medien durch. Also in dem Maße nutzen wir Big Data.

141 I: Super, passt. Dann bedanke ich mich für das Gespräch und beende hiermit die Aufnahme.

142

1 **Transkript: B3**

2 Bereichsleiter „Social Media Management“

3 I: Darf ich Sie zunächst fragen, sind Sie damit einverstanden, dass ich das Interview
4 aufnehme?

5 B: Ja, bin ich.

6 I: Gut, dann würden wir auch direkt mit der ersten Frage starten. Wie machen sich denn die
7 genannten Megatrends der Digitalisierung und Individualisierung in der
8 Unternehmenskommunikation bemerkbar? Was meinen Sie?

9 B: Also auch in meinem Unternehmen haben wir angefangen auf ganz andere Medien zu
10 setzen, wir sind nicht mehr unbedingt so klassisch unterwegs, dass wir nur Pressemitteilungen
11 verteilen, sondern setzen eben auch auf die neuen Medien. Wir haben Social-Media-Kanäle
12 etabliert, die wir als eigene Stimme nutzen und sind nicht mehr so angewiesen darauf, dass
13 Journalisten beispielsweise unsere Pressemitteilungen dann auch veröffentlichen, das ist ein
14 großer Vorteil für uns und ein Trend der sich auch wirklich bemerkbar gemacht hat. Wir haben
15 nicht unbedingt mehr Personal deswegen, wir haben eigentlich mehr Arbeit, weil wir mehr
16 Kanäle bedienen müssen und wir werden auch immer digitaler. Wir produzieren eigentlich
17 nichts für Print, entwickeln keine Inhalte für Printmedien, wir denken immer vom digitalen
18 Video, und wie man dann das Thema vom Video vielleicht nochmal in andere Kanäle
19 transferieren kann.

20 I: Gut okay, dann würde ich auch direkt mit der zweiten Frage starten. Was meinen Sie, wie
21 verändert sich dadurch die Kommunikationsstruktur in der Unternehmenskommunikation?

22 B: Zuerst Mal, wir werden natürlich viel schneller. Bisher war es immer so, dass wir für Kanäle
23 zuständig waren, in unserer Struktur und in unserer Abteilungsstruktur. Und mittlerweile
24 denken wir eher dahin, dass wir für ein Thema zuständig sind und wir müssen mehr dieses
25 Thema für verschiedene Kanäle produzieren und da dann auch die Experten die bisher für
26 diese anderen Kanäle zuständig waren, also da wird Teamarbeit zukünftig viel stärker gesehen
27 als bisher der Fall war. Das ist glaube ich eine Sache die sich ändern wird und außerdem ist
28 durch neue Kanäle natürlich auch ein Rückkanal entstanden. Wir sind nicht nur noch die
29 Stimme nach außen, sondern wir sind auch ein ganz großer Kopfhörer, wir hören was wird
30 draußen über uns gesprochen und wir werden auch direkt gefragt über Facebook
31 beispielsweise. Das sind so Strukturen die sich geändert haben oder da müssen wir drauf
32 reagieren, da müssen unsere Strukturen hingehen, dass wir auf sowas schneller reagieren
33 können.

34 I: Dann würde ich mit Frage drei weitermachen, die ein bisschen daran anschließt. Welche
35 neuen Konzepte unterstützen die Unternehmenskommunikation in diesem Wandel, gibt es da
36 bestimmte Umstrukturierungsmaßnahmen speziell?

37 B: Genau, also wie gesagt wir gehen langsam davon weg, dass wir so Kanalexperten sind,
38 setzen eher darauf, dass wir in Themen denken. Also eine Person erarbeitet ein Thema für
39 alle Kanäle und das machen wir in einem Team. Wir nennen das, wie es die meisten
40 Unternehmen auch tun, wir etablieren einen Newsroom. Erstmal strukturell, also alle
41 Mitarbeiter in Marketing und Kommunikation, also Unternehmenskommunikationsabteilung
42 sollen stärker zusammenrücken, weil man eigentlich die Themen, klassischen
43 Unternehmenskommunikationsthemen nicht mehr trennen kann, von den
44 Marketingkommunikationsthemen und wir merken das immer häufiger, dass die
45 Marketingkollegen eigentlich viel enger eingebunden werden müssen in unsere
46 Produktionsprozesse. Uns zukünftig wollen wir dann dieses Modell der Teamarbeit im
47 Newsroom auch, ja also wir hoffen das wir es auch dann räumlich umsetzen können. Also
48 dass wir dann theoretisch auch irgendwann in der Zukunft alle gemeinsam unter einem Dach
49 sitzen und nicht mehr auf Telefonkonferenzen angewiesen sind.

50 I: Okay gut, was meinen Sie, wird die Kommunikation auch emotionaler und persönlicher?
 51 Wenn das der Fall ist, wie macht sich das bemerkbar?

52 B: Das auf jeden Fall, gerade in Social Media ist sie eigentlich schon immer emotional
 53 gewesen, finde ich. Ich kann auch hauptsächlich für Social Media sprechen, aber da ist es so.
 54 Wir als Medizintechnikunternehmen sprechen überhaupt nicht direkt über unsere Produkte,
 55 sondern entwickeln immer Geschichten um die Produkte herum, das ist natürlich viel
 56 emotionaler als eine klassische Werbeform. Aber genau das machen wir jetzt mittlerweile auch
 57 auf den Websites, da haben wir auch einen großen Bereich entwickelt. Der heißt sogar Stories,
 58 also im deutschen heißt es Magazine, aber im englischen nennen wir es sowieso schon
 59 Stories, wo wir Geschichten hinter unseren Produkten oder Geschichten hinter unseren
 60 Mitarbeitern erzählen. Also definitiv emotionaler und da wir auch langsam anfangen unsere
 61 Mitarbeiter ein bisschen in den Vordergrund zu stellen. Also welchen Sinn schafft unsere
 62 Arbeit, und dann stellen wir auch wirklich ganz gezielt mal einen vor, dadurch wird es natürlich
 63 auch persönlicher und das Unternehmen kriegt ein Gesicht. Finde ich, es ist nicht mehr so
 64 konservativ.

65 I: Frage fünf untersucht, wie denn die Mitarbeiter bei dieser digitalen Transformation
 66 einbezogen werden, gibt es da bestimmte Ideen?

67 B: Ja also was wir natürlich machen, unsere internen Medien werden immer digitaler. Also wir
 68 haben auch in unserem Intranet Rückkanäle, so dass wir Fragen stellen können und auch
 69 unsere Mitarbeiter alle in Prozesse ganz anders involviert werden können. Wir haben
 70 Teamarbeitsprozesse, also Teamarbeitsmodule in unserem Intranet, wo alle von
 71 unterschiedlichsten Standorten, niemand muss mehr zusammen in einem Raum
 72 zusammenkommen, miteinander arbeiten und an einem Projekt arbeiten können. Also gerade
 73 in der Kommunikation von Projekten, kann man Mitarbeitern ganz viel mittlerweile an die Hand
 74 geben. Also Digitalisierung macht eben möglich, dass keiner mehr an einen Standort kommen
 75 muss. Da setzen wir ja auch zum Beispiel in unserem Raumkonzept für unsere Mitarbeiter um,
 76 wir haben da so ein Bürokonzept, wo jeder theoretisch von überall arbeiten kann. Ich war letzte
 77 Woche in Berlin, konnte meinen Laptop mitnehmen, war direkt am Berliner Standort von dem
 78 Unternehmen eingeloggt, muss nichts mehr machen und konnte so arbeiten wie ich das hier
 79 auch mache. Also da lassen wir sie nicht auf der Strecke. Dann geht's natürlich ganz stark in
 80 die Richtung, wir entwickeln wir unsere Produkte hin zur Digitalisierung, was nicht unbedingt
 81 mit der Unternehmenskommunikation zu tun hat. Aber auch da sind unsere Mitarbeiter in
 82 vielen Projekten involviert, im Sinne von der Kühlschrank weiß was er einkaufen muss, wie
 83 man auch unsere Medizintechnikprodukte in eine solche Richtung entwickeln kann. Das wird
 84 spannend.

85 I: Frage sieben, Ihr Spezialgebiet. Welche Chancen und Risiken bieten denn die sozialen
 86 Netzwerke der Unternehmenskommunikation?

87 B: Also die größte Chance ist natürlich, dass es unser eigenes Sprachrohr ist. Natürlich hatten
 88 wir auch schon immer eine Website, wo wir Themen platzieren konnten. Mit Social Media und
 89 gerade auch mit Targetingmöglichkeiten von Social Media können wir unsere Themen pushen,
 90 und zwar zu den Leuten, die sie sehen sollen, auch wenn sie es selbst nicht unbedingt gesucht
 91 hätten. Man muss da teilweise auch ein bisschen Geld in die Hand nehmen, das ist dann
 92 Social Media Advertising, das sehen wir als eine riesen große Chance, dass wir unsere
 93 Zielgruppen durch diese krassen Targetingmöglichkeiten von Facebook und Instagram und
 94 LinkedIn auch erreichen mit den Themen, wo sie sie nicht suchen. Das ist dann natürlich auch
 95 ein Risiko, das bietet einen Rückkanal, natürlich kriegen wir auch mal kritische Fragen auf den
 96 Kanälen gestellt, die wir auch beantworten müssen und wollen, das ist unser Anspruch. Aber
 97 da haben wir auch noch nicht unbedingt alle Prozesse oder Strukturen so etabliert, dass wir
 98 auch schnell antworten können. Also auf eine Frage zu einem Rezept, wo wir sagen, das ist
 99 gut für Krebspatienten, dann stellt jemand eine kritische Frage. Wir haben natürlich die Antwort
 100 eigentlich parat, dass Pilze z.B. aus bestimmten Gründen auch gut sein können für
 101 Krebspatienten, aber bis man spruchreif von der Rechtsabteilung abgesichert, da etwas drauf

102 antworten kann auf so einen kritischen Kommentar, gehen zwei Wochen ins Land, und da
103 brauchen wir als Unternehmen dann nicht mehr drauf antworten. Und aus so etwas Kleinem
104 kann natürlich auch mal eine größere Krise entstehen und da sind wir glaube ich noch nicht
105 ganz gewappnet für, also mit unseren bestehenden Strukturen, also das ist schon ein großes
106 Risiko im Moment. Nichts desto trotz ist es auch ein schöner direkter Kanal, gerader die
107 schönen Anfragen, Hey kann ich Poster bestellen, Hey wo kann ich das Produkt kaufen, dann
108 kriegen wir es auch schnell hin darauf zu antworten.

109 I: Okay, gut. Dann wären wir schon bei der letzten Frage. Finden denn Big Data Anwendungen
110 in der Unternehmenskommunikation bereits statt? Wird Big Data genutzt in Ihrem
111 Unternehmen, in Bezug auf die Unternehmenskommunikation versteht sich?

112 B: Also wir sammeln unglaublich viele Daten, wir machen Medienresonanzanalysen, wir
113 werten jeden einzelnen Post aus, wir werten jede einzelne News aus, die wir im Intranet
114 schalten. Das findet statt, wir sammeln unglaublich viele Daten, wo es noch ein bisschen
115 hapert, ist das wir mit den Daten dann auch, aus den Daten lernen und unsere Aktionen
116 daraufhin anpassen. Also das wir durch die Daten auch besser werden. Wo es viel einfacher
117 ist, ist bei den digitalen, auch wieder sozialen Medien, weil Facebook und andere Kanäle
118 bringen schon viele Tools mit. Facebook sagt, Hey das hätte besser laufen können, wenn du
119 das und das geändert hättest an dem Post, also wenn du ein anderes Bild genommen hättest.
120 Das sind dann aber Big Data Anwendungen die wir nicht selber initiiert haben, wo wir nur von
121 profitieren, weil es das eben auf diesen Plattformen bereits gibt. Wir werden aber, gerade in
122 der Marketingkommunikation bald auch mit anderen Analytic-Tools arbeiten, die automatisiert
123 unsere Inhalte verbessern. Das kommt noch dieses Jahr, da geht's aber vor Allem um
124 Marketingkommunikationsinhalte.

125 I: Gut, dann wäre es das von meiner Seite gewesen, dann beende ich die Aufnahme.

1 Transkript: B4

2 Bereichsleiter „Brand Management“

3 I: Die Aufnahme ist gestartet. Ich darf Sie zunächst darüber informieren, dass ich das
4 Gespräch aufzeichne, wären Sie damit einverstanden?

5 B: Ja, damit bin ich einverstanden.

6 I: Gut, dann würde ich Ihnen auch direkt die erste Frage stellen. Wie machen sich denn die
7 genannten Megatrends der Digitalisierung, Individualisierung und Globalisierung in der
8 Unternehmenskommunikation bemerkbar?

9 B: Aus meiner Sichtweise, die sich ein bisschen darauf konzentriert, wie gehen wir mit der
10 Markenkommunikation des Gesamtunternehmens um, gibt's da ganz besondere und
11 schwerwiegende Veränderungen, weil wir uns mit einer Situation befassen müssen, wo wir als
12 Marke nicht einfach nur kommunizieren können. Also sei es produktspezifisch oder gewisse
13 Themen. Wir müssen uns viel mehr damit auseinandersetzen, wie die Zielgruppen selbst
14 vernetzt sind. Da unterscheiden wir zum einen ganz klassisch zwischen dem Kunden aber
15 auch dem Patienten, bestehenden und zukünftigen Mitarbeitern und Kunden und Partnern. Da
16 merken wir halt eben auch, dass man die jeweilige Zielgruppe ganz unterschiedlich und ganz
17 individuell ansprechen muss. Und dass natürlich die Digitalisierung und Globalisierung immer
18 mehr dazu führt, dass unsere Zielgruppen sich sehr schnell austauschen, an Informationen
19 auch sehr schnell kommen, sehr schnell Informationen weitertragen. Kommunikationstrends
20 wie shared- und earned Media, werden immer wichtiger. Das heißt zuerst,
21 (...unverständlich...) man ist auf die Reputationspflege von Dritten angewiesen. Und natürlich
22 das ganze Thema Geschwindigkeit und Messbarkeit dieser Kommunikation sind aus meiner
23 Perspektive wichtige Punkte, die bei einem Megatrend sehr sehr wichtig erscheinen werden.

24 I: Okay gut, dann würde ich auch direkt mit der zweiten Frage weitermachen, die da so ein
25 bisschen dran anschließt. Was meinen Sie, wie sich die Kommunikationsstruktur in der
26 Unternehmenskommunikation bzw. Unternehmenskommunikationsabteilungen durch die
27 genannten Megatrends verändern?

28 B: Also wir sehen das im Prinzip so, dass man sich ganzheitlich an Kundenprozessen
29 orientieren muss, also diese eben genannten Zielgruppen haben sozusagen ihre eigenen,
30 wenn man es so will, Stakeholder Journeys, also wie kommen die an Informationen, wie reden
31 die mit uns in einem Dialog, wie kommen die in Kontakt mit unseren Kunden und das
32 kombiniert mit dem ganz klassischen Modell des Selbsthandelns. Man muss sich eben fragen,
33 welcher Teil des Unternehmens, gibt an welchen Teil der Reise der Zielgruppe die richtige
34 Information, steuert diese. Und da ist es aus unserer Sicht unheimlich wichtig, dass man
35 interdisziplinär zusammenarbeitet. Also das man nicht mehr trennt zwischen
36 Marketingkommunikation, Unternehmenskommunikation, Selbstkommunikation und so weiter.
37 Sondern dass man versucht in Teams eine integrierte Kommunikation je nach Zielgruppe zu
38 erarbeiten, die inhaltlich so stark ist, dass sie auch die Bedürfnisse der Zielgruppen trifft. Wir
39 haben das zum einen strukturell vorgesehen und zum anderen uns auch damit befasst, dass
40 wir den wichtigen Content-first-Ansatz gehen, das heißt uns wirklich fragen aus den Interessen
41 und Bedürfnissen der Zielgruppe heraus, was kann an unserem Leistungsangebot und welche
42 Themen können so interessant sein, dass wir diese setzen können und der Wettbewerb
43 vielleicht nicht. Wir versuchen wirklich vermehrt, Inhalte über verschiedene Abteilungen auch
44 über die Unternehmenskommunikation hinaus so zu verheiraten, dass diese für das ganze
45 Unternehmen gelten und das dann sozusagen ein (...unverständlich...). Was ich damit sagen
46 will, alte Trennung zwischen Kommunikation und Marketing&Sales, die gibt es in unseren
47 Augen nicht mehr.

48 I: Okay gut. Interessant. Dann wäre meine nächste Frage, ob es denn neuartige Konzepte
49 gibt, die die Unternehmenskommunikation in diesem Wandel unterstützen?

50 B: Es gibt erste Ansätze im Bereich der News, also aus meiner Sicht schnell drehendes PR
 51 oder Redaktionsgeschäft. Wir versuchen an den eben genannten interdisziplinären Kreis auch
 52 ein anderes Tool einzuführen, was eher eine Art Content-Drehscheibe bildet, und für
 53 strategische Kommunikations- oder Marketinginhalte verantwortlich ist. Also man kann es sich
 54 so vorstellen, wir versuchen, wenn man mal in Richtung Kunde denkt auch die Marketingpläne
 55 der Kollegen zu verstehen, die übereinander zu legen und auch den Marketingplänen je nach
 56 Zielgruppe auf so genannten Hero-Content zu erarbeiten, den möglichst gut extern zu
 57 besetzen und das natürlich auch international zu vernetzen. Und da braucht es einfach ein
 58 Arbeitstool eine Content-Drehscheibe, was große Mengen von strategischem Content
 59 bearbeitbar macht und diesen letztendlich auch Zielgruppen spezifisch einzusetzen.
 60 Ansonsten glauben wir, dass dieser Content primär, wenn wir jetzt noch über andere Themen
 61 und Konzepte sprechen, ein Stück weit diesem Peso Modell folgt (Paid-Earned-Shared-
 62 Owned) und wo wir glauben, dass auch die eben schon mal angesprochenem Old Media
 63 einfach Pflicht sind, aber immer wichtiger wird sich im Bereich der Shared und Earned Media
 64 zu engagieren. Also gute Presse Arbeit zu machen, via Social Media in Kontakt zu sein,
 65 vielleicht eigene Blogs zu betreiben, sehr große Reichweiten zu generieren, die authentisch
 66 und glaubhaft Themen besetzt. Und eben weniger was in Richtung, klassische bezahlte
 67 Werbung oder bezahlte Kommunikation geht.

68 I: Dann würde ich nochmal in eine andere Richtung nachfragen, bzw. einen anderen Trend
 69 beleuchten. Was meinen Sie, wird die Kommunikation insgesamt emotionaler und
 70 persönlicher?

71 B: Erfahrungsgemäß ja, weil das ist ganz spannend vielleicht auch nochmal zu unterscheiden
 72 zwischen B2B und B2C, aber wir machen diese Erfahrung, dass die beiden Disziplinen auch
 73 immer mehr verschmelzen, weil es eigentlich immer ein people to people ist. Ich glaube selbst
 74 die Kommunikation im Business to Business Bereich muss noch emotionaler werden, weil sich
 75 aus meiner Sicht auch die kompletten Rahmenbedingungen der Kommunikation verändert
 76 haben. Also wenn sie sich alle Kommunikationstrends anschauen, dann geht's da schon auch
 77 darüber, dass im Prinzip auch im Privatleben jeder da auf einem relativ hohen Level unterwegs
 78 ist, sei es jetzt was inhaltliche Qualität von Kommunikation angeht, als auch Channel Qualität,
 79 jeder konsumiert kleine Filme, hochwertige Bilder. Das ist einfach ein Standard, der sehr
 80 emotional, sehr intuitiv funktioniert. Jedes Unternehmen was davon abweicht, verliert glaube
 81 ich einfach an Kommunikationskraft. Deshalb ist es einfach so, dass wir in unserem Bereich
 82 auch emotionaler und noch persönlicher auf die Zielgruppen jeweils eingehen müssen. Früher
 83 hat man alles unter „Kunde“ zusammengefasst, aber es macht einen sehr großen Unterschied,
 84 ob man mit einem Arzt spricht oder einem Patienten. Man muss Informationen anders
 85 argumentieren man muss sie anders darstellen, so dass sie für die Zielgruppe relevant sind.

86 I: Dann werde ich direkt zur nächsten Frage gehen. Wie werden denn ihre Mitarbeiter bei
 87 dieser digitalen Transformation mit einbezogen? Gibt es da bestimmte Ansätze wie das von
 88 Statton gehen kann?

89 B: Gute Frage. Meistens kommen die eigenen Mitarbeiter ein bisschen zu kurz. Was ich eben
 90 beschrieben hatte, die zusammenarbeitet mit den Kollegen, konzentriert sich natürlich eher
 91 auf externe Zielgruppen. Da muss man einfach schauen, wie man das im internen Kreis macht.
 92 Ich finde aus der Vergangenheit raus, haben wir ein paar gute Schritte gemacht, indem wir
 93 beispielsweise ein soziales Intranet eingeführt haben, in der internen Kommunikation auch ein
 94 breites Portfolio an Apps die wir zur Verfügung stellen. Insbesondere natürlich das Social
 95 Intranet ermöglicht Dialog und ermöglicht Rückkopplung und Partizipation, was unheimlich
 96 wichtig ist. Ich glaube aber das wir noch mehr im Bereich Social Media Schulung und Social
 97 Media Akzeptanz machen könnten, also ich nenn ihn mal ein Beispiel. Wir haben vor kurzen
 98 eine relativ große Markenallianz geschlossen und da gibt's es jetzt im Prinzip eine
 99 gemeinsame Zusammenarbeit für die nächsten Jahre. Wir haben so eine
 100 Kollaborationskommunikation gestartet, und die lebt sehr davon, dass sie von Social Media
 101 getragen wird. Man sieht halt schon, dass wenn der CEO des Allianzpartners was twittert oder
 102 auch ein Thema unter seinen Kontakten teilt, dass das einen gewissen Erfolg hat, eine gewisse

103 Reichweite bringt. Da glaube ich, ist viel Luft die eigenen Mitarbeiter zu motivieren ihre
104 Kontakte zu nutzen, Ihre Social Media Engagements ein Stück weit strategischer anzugehen
105 um einfach noch ein bisschen mehr Kraft auf die Straße zu bringen, das ist zu mindestens
106 mein Gefühl, dass wir da noch relativ am Anfang sind.

107 I: Okay gut. Sie haben gerade Social Media angesprochen und das ein bisschen spezieller
108 beleuchtet. Ich würde nochmal allgemein fragen. Was meinen Sie welche Risiken aber vor
109 allem auch Chancen aus Ihrer Sicht soziale Netzwerke überhaupt für die
110 Unternehmenskommunikation haben und bieten?

111 B: Also ich glaube die bieten unheimliche Möglichkeiten, mit den richtigen Leuten in Kontakt
112 zu kommen. Man muss natürlich auswählen, auch für sein Geschäft, für seine Zielgruppen,
113 was sind relevante Kanäle, also ob das dann immer Facebook ist, das kann man sicherlich
114 diskutieren, das hängt von den Themen ab. Es ist aus unserer Sicht eine Plattform die sich
115 immer mehr zur Informationsplattform entwickelt, also nicht mehr diese reine
116 Recruitingplattform oder Plattform um sich mit Geschäftskontakten zu vernetzen, sondern man
117 erfährt sehr viel über Firmen und über Fachinhalte. Es ist eine tolle Möglichkeit eine große
118 Reichweite zu generieren, die auch konsumierbar ist für viele. Und aus meiner Sicht ein ganz
119 großer Vorteil, jedem auch in der Freizeit mehr oder weniger freiwillig konsumiert wird und
120 vielleicht ein ganz anderer Stellenwert hat als eine Zeitschrift, ein Flyer ein Booklet das man
121 irgendwo bekommt, was dann vielleicht auf dem Schreibtisch liegen bleibt. Natürlich sind
122 gewisse Risiken damit verbunden, also gerade die Produktkommunikation ist in unserem
123 Geschäft (Medizintechnik) relativ schwierig in solchen Medien, aber da ist auch die Frage, ob
124 das überhaupt Sinn macht. Von daher, das hängt vom Thema ab, hängt von der Zielgruppe
125 ab aber, wie ich finde besteht großes Potential.

126 I: Dann wären wir schon bei der letzten Frage, und zwar bin ich bei meiner Recherche über
127 die Unternehmenskommunikation und deren Zukunft oft auf den Begriff Big Data gestoßen
128 und würde auch gerne nochmal Sie fragen, ob denn Big Data Anwendungen bei Ihnen im
129 Unternehmen bereits implementiert sind und wenn ja, durch welche Anwendungen sie da
130 quasi Nutzen rausziehen, oder ob das noch am stocken ist?

131 B: Sehr gute Frage, also auch bezogen auf das was wir da vorhaben, sprich Kommunikation
132 strategisch zu betreiben, haben wir da noch ein bisschen Potential. Wir machen uns Gedanken
133 in einer Initiative, wie man Kommunikation messen kann und was geeignete KPI's sind. Es
134 gibt ein paar erste Messgeschichten beispielsweise rund um die Website, die in meinen Augen
135 aber bisher erstmal eine beschränkte Aussage gebracht haben und die auch nicht so genau
136 analysiert werden. Da haben wir ein bisschen Nachholbedarf, ich halte es aber für eines der
137 wichtigsten Themen, die Kommunikation die man betreibt in Richtung Zielgruppe damit zu
138 messen und zu analysieren und dann von Zeit zu Zeit natürlich auch anzupassen um
139 permanent zu überprüfen, ob man das richtige tut. Ich glaube nur, wenn man das tut, trägt
140 man als Marketing- und Kommunikationsabteilung dazu bei, dass man den wirtschaftlichen
141 Erfolg sichert und das wird sehr oft vergessen, das wirklich gut nachzuhalten und zu
142 verargumentieren. Ich glaube das könnten wir auch noch etwas verbessern, um nicht so eine
143 wie soll ich sagen, Spaß und Beliebigkeitsabteilung zu sein, sondern jemand der aktiv dazu
144 beiträgt, das eben Produkte und Dienstleistungen an die richtigen Zielgruppen kommen und
145 das die strategischen Ziele erfüllt werden.

146 B: Ich würde dann an diesem Punkt die Aufnahme beenden und drücke auf Stopp.

1 **Transkript: B5**

2 Bereichsleiter „Digital Communications“

3 I: Das Interview ist gestartet. Sind Sie zunächst damit einverstanden, dass ich das Gespräch
4 aufzeichne?

5 B: Bin ich, ja.

6 I: Sehr gut, dann würde ich direkt mit der ersten Frage beginnen. Was meinen Sie, wie machen
7 sich denn die genannten Megatrends der Digitalisierung und Individualisierung in der
8 Unternehmenskommunikation bemerkbar?

9 B: Also das offensichtlichste ist natürlich der Name meiner Abteilung „Digitale Kommunikation“.
10 Das heißt die Digitalisierung macht sich erstmal dadurch bemerkbar, dass Kommunikation
11 immer digitaler wird. Es ist immer wichtiger, dass wir immer mehr digitale Kanäle mit Inhalten
12 bespielen dürfen, müssen. Vor 15 Jahren gab es die Website und vielleicht ein Intranet, jetzt
13 gibt es Website, Intranet, Social Media, Blogs, das Product Information Management, Media
14 Asset Management. Es gibt also ganz viele digitale Plattformen an die wir als
15 Unternehmenskommunikation denken müssen, wenn wir kommunizieren. Das ist aus meiner
16 Sicht sicherlich der größte Punkt. Auch bei Governance sind ganz neue Prozesse
17 hinzugekommen, z.B. die Überwachung also das Monitoring extern, da haben wir heute ganz
18 andere Hilfsmittel. Zum Beispiel Heartbeat, das ist ein Tool mit dem wir Social-Media-Kanäle
19 monitoren, da können wir auch Wörter eingeben, zum Beispiel den Firmennamen und dieses
20 Tool gibt uns dann in den Social-Media-Kanälen alle Posts in denen dieses Suchwort
21 vorkommt. Früher war das, ich will nicht sagen einfacher, aber anders, da gab es dann nur
22 Meltwater, man hat quasi den ganzen Printbereich nach Unternehmensmeldungen
23 abgescannt, jetzt macht man das eben auch im Bereich von Social Media ganz stark, oder
24 auch online Kommunikation generell. Und die Individualisierung, wenn ich jetzt Social Media
25 nehme, dann macht die sich bemerkbar einfach dadurch, dass, wir als Unternehmen genauso
26 wie Zeitungen, Meinungen in der Öffentlichkeit ganz generell, nicht mehr steuerbar ist. Weil
27 einfach über die Social-Media-Kanäle, dadurch dass eben die Masse Meinung macht, zwar
28 immer noch durch jeden einzelnen, aber in der Masse dann eben doch, ergeben sich Meinungen
29 bis hin zu so genannten Shitstorms die jeder kennt. Das ist dann prinzipiell Individualisierung,
30 wenn man es denn so nennen will, wo es dann einfach darum geht, dass wir Kommunikation
31 nicht mehr so steuern können, wie das früher der Fall war.

32 I: Dann würde ich auch direkt zur zweiten Frage weitergehen, die befasst sich mit der
33 Kommunikationsstruktur. Also wie verändert sich die Kommunikationsstruktur innerhalb der
34 Unternehmenskommunikation durch die genannten Trends?

35 B: Ich hatte das schon genannt, also digitale Kommunikation als eigene Disziplin. Aber auch
36 nur die Kanäle selbst wären nichts ohne Inhalte. Wir brauchen einmal die Kanäle und wir
37 brauchen die Inhalte und bei uns ist das dann so, dass wir zwei Disziplinen haben, die zwar
38 sehr eng miteinander zusammenarbeiten und jeder muss aber auch ein Stückchen weit
39 Ahnung vom anderen Fachgebiet haben. Also die Content Leute von den digitalen Kanälen
40 und umgedreht, also das ist sicherlich eine Ausprägung dieser Entwicklung. Einmal die digitale
41 Kommunikation als Abteilung ganz generell. Dann aber auch Content der internen und
42 externen Kommunikation können gar nicht mehr so stark und scharf getrennt werden, wie das
43 vielleicht mal früher der Fall gewesen ist.

44 I: Gibt es denn prägnante Konzepte die die Unternehmenskommunikation in diesem Wandel
45 unterstützen?

46 B: Ob die diesen Wandel unterstützen weiß ich nicht, aber wir werden auf jeden Fall
47 experimentieren. Auf jeden Fall versuchen wir einzuführen in der
48 Unternehmenskommunikation einen Ansatz den wir „Tasks und Teams“ nennen, wo es darum
49 geht flachere Hierarchien zu etablieren, um von einem Push Mechanismus zu einem Pull

50 Mechanismus zu kommen. Das heißt es werden Themen angeboten und die Leute aus der
 51 Unternehmenskommunikation suchen bzw. nehmen sich dann diese Themen und zwar immer
 52 dann, wenn sie interessiert sind oder freie Zeit haben. Von daher, ja. Wir implementieren
 53 gerade eine neue Struktur, da soll Arbeit eher demokratisch organisiert sein, in flacheren
 54 Hierarchien von einem Push zu einem Pull Mechanismus soll es führen. Das hängt sicherlich
 55 auch mit Digitalisierung zusammen.

56 I: Meine nächste Frage wäre, ob die Kommunikation auch emotionaler und persönlicher wird
 57 in Zukunft?

58 B: Ja, das ist schon so, nicht nur in Zukunft, sondern ganz generell ist das ein Trend in der
 59 Kommunikation, dass Unternehmen immer stärker auch zu, ich will jetzt nicht sagen zu
 60 Journalisten werden, aber dass es immer mehr um Geschichten geht, um Inhalte geht, die
 61 man dann über Facebook vermarktet. Also Unternehmenskommunikation geht auch immer
 62 mehr in Richtung Fachjournalismus oder Journalismus und das ganze wird zunehmend
 63 emotionaler, unsere Website ist das beste Beispiel dafür. Wesentlich größere Bilder,
 64 emotionalere Bilder, die Geschichten die wir erzählen, die Videos die wir zeigen gehen alle in
 65 diese Richtung.

66 I: Okay gut. Wie sieht's denn mit den Mitarbeitern aus in Ihrem Unternehmen, wie werden die
 67 in dieser digitalen Transformation mit einbezogen?

68 B: Wir sind ja die Betreiber der BKC, also des Intranets und wir möchten, das wird auch
 69 getrieben von der Knowledge Management Initiative, dass bis 2020 alle Mitarbeiter Zugriff auf
 70 das BKC haben. Früher war es ja so, dass es eine Mitarbeiterzeitschrift gab, die gibt es heute
 71 auch noch, die war damals das einzige Medium, mit dem man sich informieren konnte, außer
 72 dem vorgesetzten Betriebsrat. Heute haben wir das BKC, wo wir ganz viele News finden, wo
 73 wir auch Informationen finden, wenn es um Altersteilzeit, um Rente und Sonstige Sachen geht
 74 und wie gesagt, da können bisher nur die sogenannten Information Worker oder White Color
 75 Worker, die Büromitarbeiter drauf zugreifen und die Produktionsmitarbeiter können es nicht.

76 I: Dann meine vorletzte Frage. Welche Risiken und Chancen sehen Sie persönlich in den
 77 sozialen Netzwerken?

78 B: Also wir nutzen es zum einen für den Dialog, da sind wir in den Anfängen. Wir haben
 79 manchmal einen Dialog der zu Stande kommt über Facebook. Vielleicht nochmal ganz kurz
 80 zurück, also zur Grundlage. Wir haben vor vier Jahren eine online Kommunikationsstrategie
 81 gemacht, und da haben wir ganz klar gesagt, wir wollen einen Dialog mit unseren Kunden
 82 führen, in den Social-Media-Kanälen, nicht so sehr auf der Website. Die Website verfolgt
 83 andere Ziele z.B. E-commerce, Information und Marketing. Wenn sich auf der Website ein
 84 Dialog anbahnt, versuchen wir den in Social-Media-Kanäle zu kanalisieren. Die Chancen sind
 85 ganz klar der Dialog. Ich habe noch eine Sache vergessen, was wir sehr gut können über
 86 Facebook ist Content Marketing betreiben, man kann über Facebook sehr gut, sehr genau für
 87 eine Information die Zielgruppe eingrenzen, ich kann dort zum Beispiel sagen, ich möchte alle
 88 Ärzte, alle Chirurgen in Deutschland zwischen 35 und 45 erreichen und diese Personen sollen
 89 die Information XYZ bekommen, dafür bezahle ich. Aber dafür kann ich die Zielgruppe sehr
 90 gut eingrenzen und kann dann eben als Unternehmen, Nachrichten und Informationen, da
 91 kann ich sehr genau bestimmen wen ich erreichen will. Also ich mach das eben nicht wie bei
 92 einer Website, wo alle es lesen können, ich kann die Zielgruppe der Information sehr gut
 93 eingrenzen und ich bezahle dafür, das ist auf jeden Fall etwas wofür wir Facebook nutzen, das
 94 ist auch unabhängig davon wie viel Freunde, wie viel Follower wir haben. Die Risiken, sind
 95 natürlich wie immer im regulatorischen und rechtlichen Bereich. Es gibt weitere Risiken, unter
 96 anderem, kommt es immer mal wieder vor, dass Mitarbeiter Fotos von Produktionsanlagen
 97 machen und diese dann in Social Media posten, das ist auch ein Risiko.

98 I: Dann würde ich schon zur letzten Frage kommen, die bezieht sich vielleicht auch ein
 99 bisschen auf Ihr Fachgebiet, und zwar bin ich bei meiner Recherche immer wieder auf Big

100 Data gestoßen in der Unternehmenskommunikation. Da hätte ich gerne Ihre Meinung zu
101 gewusst, ob Sie selbst schon Big Data Anwendungen implementiert haben in der
102 Unternehmenskommunikation oder welche Chancen sie darin sehen?

103 B: Wir sind gerade dabei. Ein Beispiel kann ich nennen, es ist eigentlich sicher davon
104 auszugehen, dass das immer mehr wird, weil einfach die Information die wir bekommen über
105 Kunden, die unsere Website nutzen, die werden immer mehr. Man kann davon ausgehen,
106 dass es in der Kommunikation Data Analysten geben wird in der Zukunft, also wirklich neue
107 Berufsfelder oder Berufsfelder die bekannt sind, aber dann in einem neuen Bereich. Wir selbst
108 sind dabei es zu nutzen, wenn es um Personalisierung auf der Website geht. Da ist es ganz
109 konkret so, man kann mit einer lizenzierten Software mit unbekannten Nutzern, die auf unsere
110 Website kommen, kann man mit Messmethoden und Cookies feststellen, wo dieser Mensch
111 sich Internet bewegt hat, man kann aber auch zum Beispiel feststellen, was er das letzte Mal
112 auf unserer Website gemacht hat, ohne dass wir den Namen kennen, das läuft nur über IP-
113 Adressen. Auf Basis dieser Grundlagen kann man zu einer bestimmten Wahrscheinlichkeit
114 sagen, dass eine Person zu einer bestimmten Berufsgruppe, zu einem bestimmten
115 Personenkreis gehört, z.B. Ärzte, Apotheker, Krankenhauseinkäufer, Patienten,
116 Krankenschwestern, Krankenpfleger. Wir können mit der Auswertung von Massendaten dann
117 mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit sagen, diese Person gehört zur Berufsgruppe
118 Apotheker. Wenn dann so eine Person auf unsere Website kommt, können wir mit diesen
119 Informationen und einer weiteren Software (Adobe Target) die Website personalisieren. Die
120 Homepage erstelle ich dann zweimal, einmal für die Allgemeinheit und einmal erstelle ich die
121 Homepageinhalte also wirklich physikalisch zweimal, erstelle ich die Homepage nochmal
122 allerdings mit anderen Inhalten, bei denen ich glaube, dass sie speziell für Apotheker
123 interessant sind. Diese Software Adobe Target kann dann anhand der Information die es von
124 Adobe Analytics bekommt innerhalb von Millisekunden die Informationen so raus spielen, dass
125 sie für einen Apotheker maßgeschneidert sind. Das sind Tendenzen die immer stärker
126 kommen werden, Personalisierung, das ganze beruht auf Massendaten und ist für anonyme
127 Nutzer unserer Website nicht bestimmt, aber man kann das mit denen machen.

128 I: Gut dann wären wir schon am Ende und ich würde die Aufnahme beenden, ich danke Ihnen
129 recht herzlich.

Kategoriensysteme

Kategorie 1: Allgemeine Auswirkungen der Megatrends

Nr.	Fachbereich	Zeile	Generalisierte Paraphrase	Reduktion
B1	Media Relations	10-11	Jeder hat die Möglichkeit zu kommunizieren	Mehrfachnennung: Kommunikation ist nicht mehr steuerbar: Früher Informations-Mittler, heute mehr Spieler an dem Bild der Öffentlichkeit beteiligt, jeder hat die Möglichkeit zu kommunizieren; organisierte/getunnelte Kanäle geöffnet → Keine Multiplikatoren als Gatekeeper, dadurch 1zu1 Kommunikation → Eigene Stimme bekommen → unübersichtlich, diversifizierter, unbeherrschbar Prozessgeschwindigkeit hat deutlich zugenommen: Schnellerer Informationsaustausch und Weitergabe Kanalzuwachs: Neue Kanäle hinzugekommen; Vernetzungsmöglichkeiten; individuellere ZG-Ansprache Rückkanäle sind entstanden: Neue Möglichkeit der Datenauswertung/Messbarkeit von Kommunikation → Überwachung von Kanälen mit bestimmten Tools
		12-13	Kommunikationslandschaft wird unübersichtlicher, diversifizierter, unbeherrschbar	
		14-15	Organisierte und getunnelte Kanäle sind geöffnet	
		16-17	Früher Informations-Mittler, heute viel mehr Spieler an dem Bild der Öffentlichkeit beteiligt	
		21-24	Aufteilung in kleinere Teilöffentlichkeiten. (Echoräume) → keine Verfolgung des gesamten Diskurses	
B2	Internal Communications	12-13	Vermehrte Frage nach technischen Möglichkeiten, bspw. Vernetzung von Kanälen	Einzelnennung: Kommunikation wird immer digitaler, persönlicher → neue Abteilung: Digital Communications; Anpassung der Sprache an Altersstruktur Kommunikation mit interessierter Öffentlichkeit statt mit Endanwendern
		24-26	Unternehmen passen die Sprache altersspezifisch an	
		36	Verteilung der Ressourcen ändert sich	
		43-44	Neue Auswertungsmöglichkeiten; Prozesse sind deutlich schneller geworden, bis hin zur Live-Kommunikation	
		47	Keine Journalisten als Gatekeeper, dadurch 1zu1 Kommunikation	
		50	Kommunikation mit interessierter Öffentlichkeit statt mit Endanwendern	
		52-54	Deutlich persönlichere Kommunikation	
B3	Social Media Management	9-11	Verwendung neuer Medien; Sozialer Medien	Einzelnennung: Kommunikation wird immer digitaler, persönlicher → neue Abteilung: Digital Communications; Anpassung der Sprache an Altersstruktur Kommunikation mit interessierter Öffentlichkeit statt mit Endanwendern
		13	Eigene Stimme bekommen; Nicht mehr auf Journalisten angewiesen	
		15	Kein Personalzuwachs; Mehr Arbeit, durch mehr Kanäle	
		22	Prozesse werden schneller	
		28	Entstehung von Rückkanälen durch neue Kanäle; Nicht nur Stimme nach außen, sondern auch ganz großer Kopfhörer	
B4	Brand Management	13-14	Auseinandersetzung mit der Vernetzung der Zielgruppen	Einzelnennung: Kommunikation wird immer digitaler, persönlicher → neue Abteilung: Digital Communications; Anpassung der Sprache an Altersstruktur Kommunikation mit interessierter Öffentlichkeit statt mit Endanwendern
		16-17	Individuellere Zielgruppenansprache	
		18-20	Schnellerer Informationsaustausch und -weitergabe der Zielgruppen; Kommunikationstrends wie shared- und earned Media werden immer wichtiger	

		22	Geschwindigkeit nimmt immer zu; Neue Chance der Messbarkeit von Kommunikation	
B5	Digital Communications	9-11 (35)	Neue Abteilung „Digital Communications“ → Kommunikation wird immer digitaler	
		13-14	Viele neue Kanäle hinzu gekommen	
		16-17	Neue Prozesse z.B.: Überwachung von Kanälen mit bestimmten Tools	
		25-26 (31)	Kommunikation ist nicht mehr steuerbar	

Kategorie 2: Chancen und Risiken von Social Media

Nr.	Fachbereich	Zeile	Generalisierte Paraphrase	Reduktion
B1	Media Relations	13	Kann unbeherrschbar werden	Mehrfachnennung: Ansprache und Erreichbarkeit der Zielgruppen: Wird vielfältiger (intern-extern); persönlichere Ansprache, Bedürfnisbefriedigung; Bewusstes Pushen von Themen an ausgewählte ZG durch Targeting; gute Eingrenzungsmöglichkeiten, genau Bestimmbarkeit Platzierung von Themen ohne Filterfunktion: direktere Erreichbarkeit; nicht auf Journalisten angewiesen; eigenes Sprachrohr
		114-116	Wird auch als internes Informationsmedium für die eignen Mitarbeiter genutzt	
		133-135	Chance einer vielfältigeren Erreichbarkeit interner wie externer Zielgruppen	
		137-140	Platzierung von Themen ohne Filterfunktion, wodurch sich die Reichweite erhöht	
		142-153	Risiko der Skandalisierung durch deutlich weniger Reflektion und Recherche; Massives pushen von Themen	
		153-156	Durch Stille-Post-Prinzip schnelle Verbreitung mit hoher Reichweite von Halbwahrheiten und Fake-News	
		157-158	Themen können schnell anbränden aber auch wieder vorbei sein	
B2	Internal Communications	20-21	Direktere Erreichbarkeit der Nutzer	Skandalisierung: Einzelmeinung wird zu Massenmeinung; weniger Reflektion/Recherche → Stille-Post Prinzip fördert Halbwahrheiten; Möglichkeit einer Krise entsteht → Kritische Masse entsteht → Medien greifen Thema auf Enorme Vergrößerung der Reichweite; z.B. auch durch Steigerung der MA oder Allianzen
		120	Einzelmeinungen können zu Massenmeinungen werden	
		121-123	Größeres Risiko durch das publizistisch werden des Rezipienten → kritische Masse kann erreicht werden; Alte Medien greifen das auf	
		124	Chance einer viel persönlicheren Ansprache und Bedürfnisbefriedigung der Zielgruppen	
		125	Chance auf Dialog entsteht	
		126	Bietet große Chance der Kundenbindung	
B3	Social Media Management	12-13	Nutzung der eignen Stimme in SM; nicht auf Journalisten angewiesen	Dialog und Rückkanal ist entstanden → Direkter Kanal bietet auch Risiko z.B. kritische Fragen Informationsmedium für eigene MA Einzelnennung: Möglichkeit der emotionaleren Ansprache Möglichkeit von Produktkommunikation kann stark eingeschränkt sein → Branchenabhängig; daher Content-Marketing
		52-52	Bietet emotionalere Ansprache	
		87	SM ist eigenes Sprachrohr	
		89-94	Bewusstes Pushen von Themen durch Targeting Möglichkeiten; Erreichen von Personen, die nicht selber gesucht hätten	
		95-96	Risiko des Rückkanals; Kritische Fragen werden gestellt, auf die man sich man verpflichtet fühlt zu antworten	
		101	Lange Abstimmungsschleifen bei kritischen Fragen	
		104-105	Kleine Dinge können schnell groß werden → Möglichkeit einer Krise entsteht	
		106	Schöner direkter Kanal, der auch nette Konversation bietet	
B4	Brand Management	101	Reichweiten durch Allianzen erhöhen	Möglichkeit einen Dialog nach SM zu kanalisieren

		103-105	Chance durch strategische Unterstützung der eignen Mitarbeiter → Reichweite erhöhen	
		111-112	Bietet große Chance die richtigen Zielgruppen zu erreichen	
		114	Wahl des Mediums hängt von Thema ab	
		116-117	Immer stärkere Nutzung als Informationsplattform, neben der Möglichkeit als Recruiting- oder Geschäftskontakt Plattform	
		118	Große Reichweiten	
		122	Die Möglichkeiten von Produktkommunikation können je nach Branche stark eingeschränkt sein	
B5	Digital Communications	78	Große Chance des Dialogs	
		84	Versuch einen Dialog z.B. Homepage nach Social Media zu kanalisieren	
		86	Gute Content Marketing Möglichkeiten	
		87-84	Sehr gute Zielgruppen Ansprache; gute Eingrenzungsmöglichkeiten; Genau Bestimmbarkeit der zu erreichenden Zielgruppe unabhängig von Freunden- oder Followerzahlen (kostenpflichtig)	
		95	Risiken im regulatorischen und rechtlichen Bereich	
		96-97	Risiko von Mitarbeiterfotos in Social Media mit Produktionsanlagen etc.	

Kategorie 3: Emotionalere und persönlichere Kommunikation

Nr.	Fachbereich	Zeile	Generalisierte Paraphrase	Reduktion
B1	Media Relations	84-58	Bestätigung: Ja es wird persönlicher und emotionaler	Mehrfachnennung: Bestätigung Aller Storytelling/Geschichten: neue Möglichkeit zu der ZG durchzudringen (Informationsüberfluss); Weniger faktenorientiert → Mehr emotionale, persönliche Kommunikation → höhere Aufmerksamkeit; Kanalspezifisch kann es variieren (Pressemitteilung); Fachjournalistische Aktivität nimmt zu MA in Vordergrund gestellt → Unternehmen bekommt ein Gesicht; Sinn der Arbeit gewinnt an Bedeutung Einzelnennung: Emotionale Ansprache auch in interner Kommunikation: MA erreichen und Aufmerksamkeit erzeugen People to People statt B2B/B2C
		86-87	Faktenbasierte Kommunikation verliert an Bedeutung → Trend geht zu einer emotionaleren Kommunikation	
		88-89	Die USP's von Produkten spielen keine vordergründige Rolle mehr, man beginnt Geschichten um die Produkte herum zu erzählen → Storytelling	
		90-95	Bsp. Storytelling anhand persönlichem und emotionalem Beispiel → typischer Ansatz wie Storytelling heute funktioniert	
		98-102	Geschichten müssen in kommunizierbaren Content verwandelt und Zielgruppen- und Kanalgerecht aufgearbeitet und publiziert werden	
B2	Internal Communications	92	Persönlicher ja, weil Kanäle stärker ausdifferenziert sind	Einzelnennung: Emotionale Ansprache auch in interner Kommunikation: MA erreichen und Aufmerksamkeit erzeugen People to People statt B2B/B2C
		93-94 (98-99)	Der Sinn emotionalem Content einzusetzen kann kanalspezifisch variieren; Pressemitteilung bleibt faktenbasiert → Zielgruppe erwartet es	
		96-97	Emotionen bieten die Möglichkeit bei der informationsüberfluteten Zielgruppe Aufmerksamkeit zu erzeugen	
		101-102	Auch in der internen Kommunikation wird durch eine persönliche und emotionale Kommunikation genutzt um Mitarbeiter zu erreichen und Aufmerksamkeit zu erzeugen	
B3	Social Media Management	52	Seit SM schon immer emotionaler	Privatbereich: hoher emotionaler Standard → Unternehmen darf nicht abweichen; Kommunikationskraft geht verloren
		54-55	Keine direkte Produktkommunikation, Geschichten werden drum herum gebaut → emotionaler als klassische Werbeform	
		59-61	Nicht nur Geschichten um Produkte → Mitarbeiter selbst stehen im Vordergrund	
		61-63	Die Frage nach dem Sinn der Arbeit gewinnt an Bedeutung; Durch Vorstellung eines Mitarbeiters bekommt das Unternehmen ein Gesicht → persönlicher	
B4	Brand Management	71-72	Ja; Verschmelzung von B2B/B2B → Es wird mehr ein People2People	
		79-81	Hohe emotionaler Standard im Privatbereich → Wenn Unternehmen davon abweichen, geht Kommunikationskraft verloren	
		82	Emotionalere und persönlichere Zielgruppenansprache wird immer notwendiger; Arzt-Patientenvergleich	

		85	Informationen müssen so argumentiert und dargestellt werden, dass sie für die jeweilige Zielgruppe relevant sind	
B5	Digital Communications	58	Bestätigung; Ganz generellerer Trend in der Kommunikation	
		60	Es geht vermehrt um Geschichten und Inhalte → Storytelling	
		62	Journalistische/Fachjournalistische Aktivität nimmt zu	
		64	Größere Bilder, emotionalere Bilder auf Website, Videos und Geschichten nehmen zu	

Kategorie 4: Big Data

Nr.	Fachbereich	Zeile	Generalisierte Paraphrase	Reduktion
B1	Media Relations	167	Big Data wäre ein bisschen großes Wort	Mehrfachnennung: Anerkennung Aller über die Relevanz von Big Data in der Zukunft → Daten werden mehr, Alles über ZG herausfinden, auf welchen Kanälen etc. → Gezielte ZG-Ansprache; Clustern von ZG; Besser werden durch Daten; Messung-Analyse-Anpassung von Kommunikation Sammeln von Massendaten geschieht bereits → Auswertung nur teilweise; Noch keine strategische Nutzung Professionalisierung der Datenauswertung → Zukunft Einsatz von Daten-Analysten Monitoring weltweit → Spezielle Tools: Überwachung der Berichterstattung und Social Media; Medienresonanzanalysen → Anpassen eigener Handlungen Einzelnennungen: Keine eigens initiierten Programme aber Implementierung externer Big Data Anwendungen in eigene Arbeit → Tools bei Facebook bereits vorhanden (Kostenpflichtig) Analytic-Tools in der Marketingkommunikation: Automatisierte Inhaltsverbesserung
		167-168	Eigene Massendaten auswerten findet noch nicht statt	
		169-173	Spezielle Tools finden Anwendung um systematisch zu „monitoren“; Presse national/international; sowie Social Media	
		175	Jährliche Medienresonanzanalysen zur Überprüfung der Pressepräsenz	
		177-178	Nutzung jener Ergebnisse um eigenes Handeln anzupassen	
B2	Internal Communications	63-64	Es kommt zu einer Professionalisierung der Datenauswertung	
		131	In der Tat – Big Data findet Anwendung	
		132-133	Die Masse der zur Verfügung stehenden Daten kann helfen, bestimmte Personengruppen stärker zu clustern; Welche Zielgruppen sind auf welchen Kanälen unterwegs	
		135-136	Wird noch nicht in dem Maße durchgeführt, wie es mit Sicherheit möglich wäre	
		136-137	Das Ziel ist es, so viel wie möglich über die Zielgruppen heraus zu bekommen	
		139-140	Berichterstattung geschieht durch Monitoring	
B3	Social Media Management	112	Sammeln von unglaublich vielen Daten.	
		113	Auswertung von News → Medienresonanzanalysen/Monitoring; Jeder Post und Intranet News werden ausgewertet	
		115-116	Es hapert an der Umsetzung, die eigenen Aktionen daraufhin anzupassen; „Besser werden“ durch Daten	
		117-118	Deutlich einfacher bei digitalen und soziale Medien → Tools bereits vorhanden; Bsp. Foto Facebook	
		120-121	Nutzung von externen Big Data Anwendungen; Nicht selbst initiiert nur in eigene Arbeit implementiert	
		122-123	In der Marketingkommunikation kommen bald auch Analytic-Tools zum Einsatz → automatisierte Inhaltsverbesserung	
B4	Brand Management	131-132	Noch Potential nach oben um Big Data für strategische Kommunikation zu nutzen	Initiative zur Kommunikationsmessung gestartet: Festlegung von KPI's
		132	Bereits gestartete Initiative zur Kommunikationsmessung → Was sind geeignete KPI's	
		134-136	Erste Messungen mit beschränktem Erfolg; Es entsteht Nachholbedarf	

		137	Einer der wichtigsten Themen: Die betriebene Kommunikation messen, analysieren und ggf. anpassen um zu überprüfen ob das richtige getan wird	Bei Website findet Personalisierung durch Big Data bereits Anwendung → Personalisiert nach eigenen Interessen (kostenpflichtig)
		140	Nur hierdurch trägt man als Marketing-und Kommunikationsabteilung dazu bei, wirtschaftlichen Erfolg zu sichern	
		143-145	Dazu beitragen Produkte und Dienstleistungen an die richtigen Zielgruppen zu bringen um strategische Ziele zu erreichen	
B5	Digital Communications	103	Gerade dabei Big Data Anwendungen zu implementieren	
		104-105	Es ist sicher davon auszugehen, dass Big Data immer mehr wird → Informationen und Daten mehr werden	
		106	Data Analysten werden womöglich neues Berufsbild in der UK bilden	
		108	Big Data findet bei Personalisierung von Websites bereits Anwendung	
		109-123	Anhand einer Auswertung von Massendaten mit lizensierter Software (Adobe) werden personalisierte Inhalte nach eigenen Interessen angezeigt → Personalisierung	

Kategorie 5: Veränderungen der Kommunikationsstruktur

Nr.	Fachbereich	Zeile	Generalisierte Paraphrase	Reduktion
B1	Media Relations	28-29	Es tut sich viel in Struktur und Organisation	Mehrfachnennung: Strikte Trennung zwischen interner und externer Kommunikation nicht mehr vorhanden → Ganz enge Zusammenarbeit Newsroomkonzept: Organisationsform fördert Themendenken → Kein Silodenken mehr; zentrale Themenbearbeitung → anschließend kanalgerechte crossmediale Aufarbeitung, Kanalverantwortliche kennen ZG genau, Content nach Zielgruppe und Kanal wählen → soll so häufig wie möglich eingesetzt werden (Content-First); Redaktionsmeetings mit Marketing in versch. Intervallen und Ebenen; flache Hierarchien mit demokratischem Ansatz → Push statt Pull Mechanismus; Struktur lässt schnellere Reaktionszeiten zu; räumlich-organisatorische Änderung ist geplant; Software ist geplant → Zentrale Schnittstelle aller Themen: Vorbereitung, Programmierung, Versendung → Ergibt gleichzeitig Rückschluss über Outcome Trennung zwischen Marketingkommunikation und Unternehmenskommunikation besteht nicht mehr; Themen überschneidenden sich → interdisziplinäre Zusammenarbeit; Content Drehscheibe als Tool der Zusammenarbeit; mehr Content Marketing; engere Einbindung der Marketingkollegen in UK-Prozesse Einzelnennung: Markenkommunikation wird wichtiger → Über Kraft der Marke die ZG erreichen, nicht über Einzelprodukt → Markenbenefit durch
		30-31	Strikte Trennung in einzelne Abteilungen kann nicht bestehen bleiben	
		31-33	Silodenken muss aufgebrochen werden, stärkere Beteiligung Aller muss stattfinden	
		34-35 (43-44)	Es spielt keine Rolle ob jemand aus interne oder externer Kommunikation kommt → Keine Unterscheidung interne/externe Kommunikation → Ganz enge Zusammenarbeit	
		35-36	Neuerdings als Redaktion tätig → Zentrale Bearbeitung bestimmter Themen, diese werden kanalgerecht aufgearbeitet	
		47	Viel engere Zusammenarbeit mit dem Marketing	
		59	Schrittweise Einführung eines Newsroom	
		60	Organisationsform die stark Themen-gesteuert ist	
		66-70	Redaktionsmeetings in verschiedenen Intervallen → Marketing involviert → bis zur Management Ebene	
		72-74	Markenkommunikation wird wichtiger → Stärker der Marke; Weniger Einzelprodukt-Kommunikation	
		74-76	Grenzen zwischen UK und PK verschwimmen immer mehr	
		77-80	Marken-Benefit Kommunikation mit dem Marketing → Kraft der Marker wird wichtiger	
		80	Eine räumlich-organisatorische Änderung die dem Newsroomkonzept zu Grunde liegt, ist geplant	
B2	Internal Communications	64	Perspektivische Zusammenlegung	Einzelnennung: Markenkommunikation wird wichtiger → Über Kraft der Marke die ZG erreichen, nicht über Einzelprodukt → Markenbenefit durch
		65-66	Unterschiedliche Kanäle mit ähnlichem Content füllen	
		66-69	Keinen neuen Content für jeden Kanal → Große Herausforderung liegt in der sinnvollen, zielgruppengerechten Verteilung	
		72-73	Corssmedialität muss sinnvoll strukturiert sein	
		74-75	Trend geht eindeutig in Richtung von Newsroom-Konzepten	
		76-77	Es gilt die Hoheit zu behalten, welchen Content man wie verteilt → Zielgruppengerecht	
		79-81	Newsroom bietet genau diese Möglichkeit → Content wird einmal komplett und zentral	

			erstellt; Es gibt dann Kanalverantwortliche, die Kanal und Zielgruppe kennen und den Content dementsprechend aufbereiten.	Zusammenarbeit UK und Marketing Ziel der Zusammenarbeit mit Marketing → Klassische bezahlte Werbung/Kommunikation nehmen ab → Strategische Nutzung shared-earned Media, Pressearbeit und Social Media werden wichtig
		82	Content soll so oft wie möglich eingesetzt werden, jeweils an die ZG angepasst	
		86	Das Beste wäre eine zentrale Plattform (Software) über die alles gesteuert wird; Beinhaltet Vorbereitung, Programmierung, Versendung und direkten Rückschluss über Outcome vermittelt	
B3	Social Media Management	16-19	Es wird immer in digitalem Content gedacht und wie sich dieser in die verschiedenen Kanäle transferieren lässt	
		24-25 (37-38)	Heute verstärktes zentrales Themendenken → Thema wird dann kanalspezifisch aufgearbeitet; Eine Person erarbeitet ein Thema für alle Kanäle	
		26-27	Teamarbeit gewinnt an Bedeutung	
		32-33	Strukturen müssen schnellere Reaktionszeiten erlauben	
		39-40	Umstrukturierung erfolgt mittels Newsroom Etablierung	
		41-42	Alle Mitarbeiter aus der UK und dem Marketing sollen zusammenrücken; da keine Trennung zwischen UK-Themen und Marketingkommunikationsthemen möglich → Engere Einbindung der Marketingkollegen die die Produktionsprozesse der UK	
		46-48	Räumlich organisatorische Umsetzung des Newsrooms ist geplant	
B4	Brand Management	34-35	Verstärkte interdisziplinäre Zusammenarbeit → keine Trennung zwischen Marketing- und Unternehmenskommunikation	
		73-38	In Teams eine integrierte UK je nach Zielgruppe zu erarbeiten die inhaltlich so stark ist, dass Bedürfnisse der ZG befriedigt werden	
		40	Strukturell an einem Content-First Ansatz orientiert	
		45-47	Alte Trennung zwischen Kommunikation und Marketing&Sales gibt es nicht mehr	
		50-51	Im Bereich der News gibt es Redaktionskonzepte → Newsroom	

		51-52	Im interdisziplinären Bereich wird eine Art Content-Drehscheibe eingeführt (Arbeitstool) → berücksichtigt strategische Kommunikations- und Marketing Inhalte	
		63-67	Shared und earned Media, gute Pressearbeit und Social Media → werden wichtiger; klassische bezahlte Werbung und Kommunikation nehmen ab	
		101	Reichweiten durch Allianzen erhöhen	
	B5 Digital Communications	35	Digitale Kommunikation als eigene Disziplin	
		36-41	Stärkere Zusammenarbeit von Themen und Kanalexperthen, Ahnung vom anderen Fachgebiet notwendig	
		41-43	Interne und externe Kommunikation verschwimmen; Keine strikte Trennung möglich	
		46-47	Wir werden experimentieren mit anderen Strukturen	
		48-49	Flachere Hierarchien durch Tasks&Teams-Ansatz mit dem Ziel einen Pull statt Push Mechanismus zu erzielen	
		50	Freiwillige Auswahl an Themen in der UK	
		52-55	Implementierung einer neuen Struktur, die flachere Hierarchien und demokratische Organisation vorsieht um von einem Push zu einer Pull Mechanismus führen soll	

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname